د. كامل بربر

الإدارة عملية ونظام

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى

1416 هـ ـ 1996م

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع

بيروت ـ الحمرا ـ شارع أميل اده ـ بناية سلام

هاتف : 802428 -802407 -802296

ص. ب . 113/6311 ـ بيروت ـ لبنان

تلكس : 20680- 21665 LE M.A.J.D

تقديم

يمثل هذا الكتاب محاولة جادة لتقديم مفهوم للادارة يستند على مدخلين من مداخل علم الادارة، الأول وهو المدخل الوظيفي أما الثاني فهو مدخل النظم.

أراد المؤلف من خلال هذين المدخلين تسليط الضوء على مفهوم الادارة والممارسة الادارية بهدف تمكين القارئ والممارس للعمل الاداري من التعمق في فهم الادارة كونها ليست أداةً لتجميع الوسائل والامكانيات، تتم بالصدفة، انما هي عملية ونظام مخطط ومدروس لكافة مكوناتها، إنها وظائف تتصل وتتفاعل فيما بينها على شكل حلقات منتظمة لكل منها دورها المبرمج، وتقوم على مجموعة من المبادئ ترقى نسبياً إلى مستوى الحقائق يسترشد بها في الممارسة الادارية لتحقيق أفضل أداء على المستوى التنظيمي. كما أنها نظام متكامل، تشكل الوظائف في إطاره أنظمة فرعية وعلى مستوى الوظيفة نظام كلي واحد، وكل نظام له مكوناته الخاصة تتفاعل فيما بينها أيضاً لتحقيق أهداف تصب في نظام آخر وهكذا حتى تتحقق في النهاية الفاعلية المطلوبة للاداء التنظيمي.

يأمل المؤلف بهذا الجهد المتواضع أن يكون قد ساهم ولو بالقدر الضئيل، في تقديم فكر إداري جديد، قد يساعد القارئ والاداري على تلمس الطريق نحو إدارة قادرة على تحقيق دورها الحضاري في ظل مناخ يسوده الضبابية إن كان على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى الدولة، وإننا نميل في عصرنا هذا إلى الاعتقاد بأن هذه الضبابية ستحول دون الرؤية الواضحة للاعوام القادمة، وبالتالي فليس أمام الدولة ومنظمات الاعمال سوى خيار واحد ألا وهو تطوير الادارة والمدير اللبناني.

بيروت 27/ 2/ 95

المؤلف

الباب الأول

الإدارة وتطور الفكر الإداري

الفصل الأول: الإدارة طبيعتها وماهيتها

الفصل الثاني تطور الفكر الإداري

1 ـ المدرسة الكلاسيكية

2 ـ المدرسة الكلاسيكية الحديثة

3 ـ المدارس الحديثة في الإدارة



الفصل الأول

الادارة طبيعتها وماهيتها

تطور أهمية الادارة

مما لا شك فيه أن تطور المجتمعات الانسانية قد رافقه تطور موازٍ في الأنشطة الاقتصادية وفي المجالات التكنولوجية والفنية، وقد انعكس هذا التطور على جميع منظمات الاعمال ونموها الاقتصادي سواء من حيث طبيعة ونوعية الانتاج، إلى رأس المال وعدد الأفراد الذين يعملون فيها، وأيضاً إنعكس على شكل المنظمة القانوني وعلى طبيعة وشكل العلاقات السائدة بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة في الداخل والخارج.

ولقد بدأت مشكلة الادارة تظهر بوضوح وبشكل حاد مع تعقد التنظيم وتعظيم الاهداف من جهة وتطور ونمو المنظمات من جهة أخرى، لذا ازدادت معه أهمية دراسة الادارة بطريقة علمية لمواجهة مشاكل التخطيط والرقابة بالاضافة إلى المشاكل الأخرى المرتبطة بها والتي حالت دون مواكبة تطور المنظمات ونموها.

بدأت الدراسات والأبحاث الخاصة بالادارة بطريقة علمية، فمن الادارة العلمية ودراسة الحركة والزمن إلى العلوم السلوكية ودراسة الدافعية وسلوك الأفراد والجماعات وعلاقتها بالاداء والانتاجية، إلى ظهور النظريات الخاصة بالنظم واتخاذ القرارات وكيفية تحليل وحل المشكلات الادارية باستخدام علوم الاحصاء والرياضيات والحاسب الآلي وبحوث العمليات.

ومع التسليم بأهمية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في العصر الحديث حيث ساهمت بمجموعة من المبادئ والقواعد والأساليب الادارية شكلت إطاراً عاماً يمكن الاسترشاد بها في التطبيق والممارسة الادارية.

إلا أن هذا التطور لم يواكب التعقيدات التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث ويستدل على ذلك من واقع أساسي مفاده التغيير المستمر الذي يطرأ على البيئة السياسية، الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والتكنولوجية وأدى إلى ظهور تحديات فائقة الصعوبة أمام منظمات الأعمال حيث أوجب التعاطي والتفاعل مع هذه البيئة بأبعادها الحالية والمستقبلية مواجهة التحديات التي أفرزتها بشكل يسمح لها بالبقاء وبالنمو، إن قوة التأثير التي مثلتها مكونات البيئة المختلفة على المنظمات والتي برزت بأشكال متنوعة استوجبت على الادارة ما يلي:

1 ـ إن ضخامة منظمات الاعمال وامتدادها الجغرافي داخلياً وخارجياً فرض على الادارة التعمق في ممارسة وظائفها الادارية بالاساليب العلمية المتطورة.

2 ـ إن تعامل منظمات الاعمال مع أسواق العالم الخارجي حيث الحفافة الحادة فرض على الادارة واقعاً لا يمكن تهميشه تطلب معه إعادة النظر في أساليب ونظم التخطيط والرقابة على الانتاج.

3 ـ إن النمو السريع في تكنولوجيا العصر فرض على الادارة زيادة كفاءة الاداء التنظيمي والتخطيط لاستخدام هذه التكنولوجيا بالطريقة التي تضمن سرعة استجابتها واستخدامها بالفاعلية المطلوبة.

4 ـ إن التوسع في إنشاء المنظمات المتعددة الجنسية فرض أيضاً على الادارة نمطاً مغايراً لعملية اتخاذ القرارات الادارية.

5 ـ إن التغيير السريع في مكونات البيئة الداخلية للمنظمة استوجب أيضاً على الادارة الممارسة الادارية الفعالة لاحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة لا بل استوجب أيضاً التنبؤ بهذه التغييرات لوضع الخطط والاستراتيجيات لاحداث التغيير التنظيمي لتأمين توازن التنظيم.

أهمية الادارة للمنظمة

إن مهمة الادارة هي في غاية التعقيد والصعوبة نظراً لارتباط المنظمة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار. فأهداف ورغبات هذه الاطراف تبدو في كل

الظروف متباعدة ومتعارضة، والادارة إزاء هذا الواقع تعمل على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف هذه الأطراف وبشكل مستمر.

إن المعرفة الحقيقية لأهداف كافة الاطراف هو المدخل الذي يمكن الادارة الفعالة من ممارسة دورها في تحقيق هذا التوازن وعدم الاخلال فيه تحت أي ظرف من الظروف وإلا ترتب عليه نتائج سلبية في الأجل القصير، وعلى هذا الأساس لا يمكن لادارة المنظمة أن تغفل مسؤولياتها تجاه هذه الأطراف وان تملك القناعة التامة بعدم قدرتها على فصل أهدافها عن الأهداف الأخرى والتي تعتبر حقاً مشروعاً للاطراف المذكورة، وبالمقابل يقع على عاتق المنظمة مهمة أساسية تتلخص علاوة على تحقيق التوازن بين تلك الجماعات في ضرورة تخصيص مواردها المتاحة بشكل يساعدها على تحقيق التوازن المطلوب للأهداف المتعددة.

1 ـ أهداف أصحاب المنظمة:

وتتمثل هذه الأهداف في:

1 ـ تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر في المنظمة.
2 ـ بقاء ونمو المنظمة.
3 ـ رفع كفاءة الادارة التنظيمي وزيادة الكفاءة الانتاجية.
4 ـ الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للمنظمة لدى كافة الأطراف ذات الصلة بها.
5 ـ تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم اتجاه المنظمة.

2 ـ أهداف المستهلك:

يقول بيتر دراكر P.Drucker: هناك تعريف أساسي لهدف المنظمة: «هو خلق العملاء». وبينما لا يكون للمستهلكين القدرة المباشرة على السيطرة على المنظمة ولكن كونهم المصدر الأساسي لايرادات المنظمة فهم أكثر قدرة ونفوذاً في التأثير عليها وعلى توجيه سياساتها من أصحاب المسلكية في المنظمة، وتتمثل أهداف المستهلكين في:

1 ـ ضمان توفير السلع والخدمات بالاسعار التي تتناسب مع قدرتهم الشرائية وبشكل مستمر.

2 ـ الاستمرار بتقديم السلع والخدمات بالجودة العالية مقارنة بالسلع والخدمات المنافسة أو المشابهة ذات المصدر الأجنبي.

3 ـ أهداف المورد:

يتكون أمور دون من جماعات مختلفة تمد المنظمة بالمواد، الأموال والموارد البشرية، ولكثير من هذا الجماعات أهمية كبرى للمنظمة، فالموردين ينظرون إلى المنظمة كمصدر لايراداتهم وبالتالي فإنهم في حال من المنافسة مع الموردين الآخرين لتأمين استمرارية هذا المصدر، والمنظمة بدورها تسعى إلى تنويع مواردها المختلفة مع أكثر من مورد وذلك لضرورة تأمين مواردها بعيداً عن مخاطر التركيز على مورد واحد أو اثنين، وفي إطار هذه المعادلة يقع على عاتق المنظمة مهمة تحقيق أهداف مورديها لضمان عملياتها الانتاجية.

4 ـ أهداف أفراد التنظيم:

يسهم أفراد التنظيم بصورة مباشرة في تحقيق هيكل أهداف المنظمة، وينقسم أفراد التنظيم الى: المديرين الذين يتولون إدارة المنظمة في كافة المستويات الادارية، والافراد الذين يتولون عمليات التنفيذ. إن تأمين ولاء المديرين والمنفذين في غاية الأهمية للمنظمة ومحوراً دائماً للصراع بين الطرفين، وتأميناً لتوحيد الجهود الجماعية وإزاء التنازلات الضرورية للعمل الجماعي ينبغي على الادارة تحمل مسؤولياتها تجاه أفراد التنظيم لتحقيق الاهداف التالية:

4 ـ 1 الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل على مبدأ تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل بالمنظمة.

4 ـ 2 توفير وتأمين كافة الضمانات الاجتماعية والاستشفائية للفرد.

4 ـ 3 تحقيق مبدأ العدالة في الأجور بحيث تتناسب مع سلطة ومسؤولية كل فرد.

4 ـ 4 تحقيق إشباع الحاجات والرغبات الانسانية لأفراد التنظيم وأن يترجم نظام الحوافز هذا التوجه.

5 ـ أهداف المجتمع:

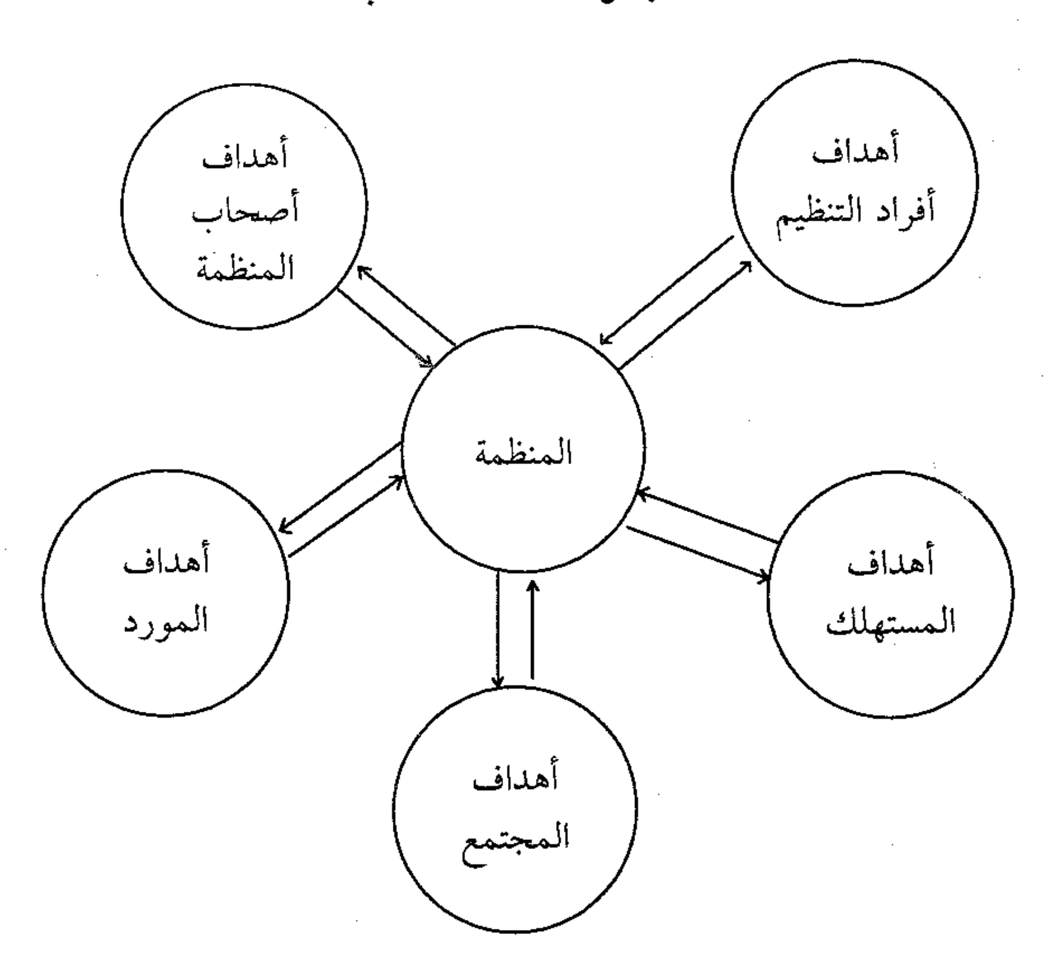
إن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن أن يتحقق أو

تتحقق أهدافها إلا من خلال مساهمات منظمات الأعمال في حسن استخدام واستغلال الموارد الاقتصادية ـ المادية والانسانية ـ المتاحة في المجتمع. إن المساهمة في مضاعفة الدخل القومي كهدف إقتصادي سيعكس بالتبعية زيادة في مستوى رخاء ورفاهية المواطنين وتحقيقاً للعدالة في توزيع الثروات والدخول الفردية. تجاه هذا الواقع ينبغي على المنظمات السعي المستمر نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، حيث تعتبر موارده الاقتصادية المدخلات الضرورية لنشاط المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

هذا ويوضح الشكل التالي أهداف الأطراف أو المجموعات ذات الصلة بالمنظمة.

شكل رقم (1)

أهداف المجموعات ذات الصلة بالمنظمة



تعريف الادارة Management:

بما أن علم الادارة من العلوم الحديثة نسبياً قياساً بالعلوم الأخرى، لم يتفق علماء الادارة على تعريف موحد للادارة يتصف بالقبول العام أو الاجماع، فقد جاءت التعريفات مغايرة لبعضها البعض من حيث المعنى أو التفسير لمضمونها، ولضمان الحياد وعدم التحيز لمفكر أو عالم ما نرى من الأفضل استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة كل منها يفسر فلسفة خاصة.

يعرف بريخ Brech الادارة على أنها «عملية إجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد».

كما عرّف كامبل Kimball في كتابه أصول التنظيم الصناعي للادارة: «إنها تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، وضع السياسات الرئيسية، توفير ما يلزمه من معدات، وإعداد التكوين أو الاطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين».

أما فايول H.Fayol فيقول بالادارة: «إن معنى الادارة أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب».

أما تايلور Taylor فيقول: «إن الادارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة».

أما د. سيد الهواري فيعرف الادارة: «هي نشاط يتعلق بإتمام الاعمال بواسطة أشخاص آخرين».

ويقول دراكر Drakar: «إن الادارة «هي وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال».

ويقول البانيز R.Albanese أن الادارة: «هي إيجاد والمحافظة على ظروف يمكن للناس فيها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية».

ويقول رالف دايفيز Ralph Davis الادارة هي «عمل القيادة التنفيذية».

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية Encyclopedia of the Social Sciences التي تصدر في الولايات المتحدة الاميركية الادارة: «انها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والاشراف عليه». وتعرفها أيضاً «بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية».

ويقول آبلي L.A.Appley بالادارة وبمفهومها البسيط بأنها «تنفيذ الاشياء عن طريق جهود آخرين وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين: إحداهما التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة».

ويقول جون مي Jhon F.Mee عن الادارة بأنها: «فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع».

من خلال قراءة وتحليل التعاريف السابقة يمكن وبكل واقعية استخلاص بعض الاستنتاجات الاساسية المتعلقة بتعريف الادارة وأهمها ما يلي:

1 ـ إن الادارة هي نشاط متكامل تتكون من مجموعة من الوظائف الادارية تبدأ بتحديد هدف متفق عليه وتنتهي بإنتاج سلعة أو خدمة.

2 ـ إن الركيزة الاساسية للادارة هو الانسان أو العنصر البشري، وإن انجاز الأعمال أو الأهداف لا يمكن أن تتم أو تتحقق إلا من خلال العنصر البشري وليس بالعنصر البشري.

3 ـ إن الوظائف الادارية هي وظائف لها خاصية العمومية بمعنى قابليتها للممارسة في مختلف منظمات الأعمال أياً كان حجمها أو طبيعة نشاطها.

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن الادارة هي عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ومحورها عملية اتخاذ القرارات.

المفاهيم الخاطئة في وظائف الادارة:

من المفاهيم الخاطئة والشائعة فيما يتعلق بوظائف الادارة ما يلي:

1 ـ تنحصر ممارسة هذه الوظائف فقط في مستويات الادارة العليا في منظمات الاعمال والدولة دون غيرها من المستويات، ويقتصر عمل المستويات الأخرى على وظيفة التوجيه والرقابة.

2 ـ إن أهمية هذه الوظائف تتساوى في الممارسة على كافة المستويات الادارية.

3 ـ إن وظائف الادارة هي وظائف منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن الاستغناء عن بعضها في الممارسة العملية.

المفهوم الأول: إن وظائف الادارة ليست حكراً على مستوى اداري معين دون الآخر وبالتالي فهي تمارس على كافة المستويات الادارية (عليا، متوسطة واشرافية) علماً بأن بعض الأفراد الذين يمارسون أعمالاً دنيا أو ذات طبيعة خاصة في المنظمة لا يدركون بأنهم ينجزون هذه الأعمال عن طريق الوظائف الادارية.

المفهوم الثاني: يختلف التعاطي مع وظائف الادارة في الممارسة العملية بين المستويات الادارية سواء من حيث تأثيرها على أداء المنظمة ككل أو من حيث الوقت الممنوح لها، فوظيفة التخطيط على سبيل المثال يتم ممارستها في مستوى الادارة العليا من منطلق تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات والسياسات. . . . الخ للمنظمة بينما في المستويات الادارية الدنيا يتم ممارستها لتخطيط عمليات التنفيذ، لذا فإن المفهوم والأهمية والوقت يختلف كلما اتجهنا بممارسة هذه الوظيفة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

المفهوم الثالث: لا يمكن النظر إلى وظائف الادارة على أنها وظائف أو حلقات منفصلة بل يجب النظر إليها باعتبارها وظائف متصلة، متناسقة ومتفاعلة مع بعضها البعض من حيث قوة التأثر والتأثير. فوظائف الادارة كجسم الانسان لكل عضو فيه وظيفة وتأثير على الأعضاء الأخرى وبالتالي لا يمكن فصل القلب عن الجسم أو المخ عن الرأس. . . الخ فمنطق تكوين الجسم البشري يقوم على أساس ترابط الأعضاء وانسجامها وتفاعلها وهذا أيضاً منطق الادارة حيث الترابط، الانسجام والتفاعل بين الوظائف.

الادارة بين العلم والفن؟

سؤال تقليدي يطرحه ويجيب عليه الكثير من الكتاب والممارسين في

العصر الحديث، يعتمد كل فريق على مجموعة من الحجج الداعمة لمنطقه في تحديد هل الادارة علم له نظرياته ومبادئه وقوانينه؟ أم هل الادارة فن يعتمد على الموهبة والتقدير الشخصي ومستندة أيضاً على الخبرة العملية والمهارة الفردية؟

علم الادارة Science of Management:

يمكن تعريف العلم بأنه مجموعة منظمة من المعرفة يتم تجميعها وقبولها عن طريق فهم الحقائق الرئيسية المتعلقة باحدى الظواهر، بحيث تتميز بالموضوعية وتكون مرتبة ومنظمة حتى يسهل فهمها. كما يمكن تعريف العلم بأنه هيكل منظم يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد والاصول تحكم عملية التعامل مع الظواهر المختلفة.

بناء على التعريفين السابقين نرى أن مجموعة المبادئ التي توصلت اليها النظريات والمدارس الادارية منذ بداية هذا القرن لم تكوّن في مجموعها إطاراً علمياً منظماً ومتكاملاً يمكن تطبيقه على كافة الظواهر الادارية، كما أنها لا تتصف بالشمول والدقة كما هو الحال في العلوم الطبيعية، لذا فإن الادارة ليست بالعلم ولن ترق إلى مرتبة العلوم الأخرى بالرغم من أن الادارة قد اكتسبت بعداً علمياً باستخدامها لنظريات العلوم الاخرى في مجال التطبيق الاداري.

فن الادارة Art or Management:

يقصد بكلمة فن على أنها الكيفية التي يتم بها الاستخدام الأمثل لكل ما هو متاح من علم للوصول إلى أفضل النتائج، كما أن معنى الفن هو تنفيذ الأشياء والأعمال من خلال الآخرين وليس بالآخرين، كما يقبصد بالفن أخيراً الوصول إلى النتيجة المحددة عن طريق تطبيق مهارة المعرفة والعلم في الاداء.

عملياً وبالرغم من الاتفاق حول المبادئ والقواعد التي توصل اليها علماء الادارة، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة تساوي الكفاءة والقدرة الادارية على تحقيق أفضل النتائج أو تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل المتاحة، حيث يظل للحكم والتقدير الشخصي والموهبة أثر هام في التمييز بين المواقف الادارية والتمييز وفقاً لهذا المفهوم هو الجانب الفني من الممارسة الادارية.

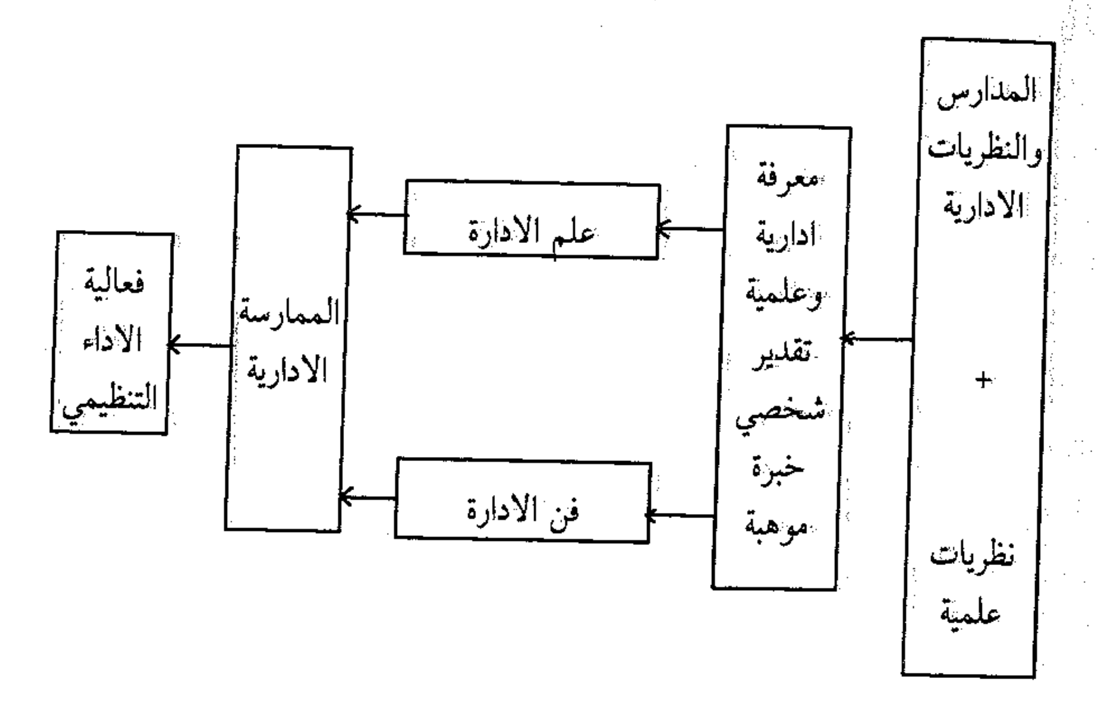
من جهة ثانية أجمع علماء الادارة على أن محور العملية الادارية هو العنصر البشري، وهو الركيزة الأساسية لكفاءة الاداء التنظيمي مما فرض نمطاً مختلفاً للتعاطي مع هذا العنصر يستند على فهم مكوناته، وتفسير سلوكه وهذا ما لم توفره المبادئ والقواعد الجامدة للادارة.

الادارة الحديثة مزيج من علم وفن الادارة:

يمكننا القول استناداً إلى المعطيات السابقة أنه لا يمكن القبول بأي تصنيف للادارة بين العلم والفن لأن الممارسة الادارية تفرض التزاوج بين علم وفن الادارة، فالمعرفة الادارية شرط أساسي لتحقيق الكفاءة في الادارة كما أن تطبيق هذه المعرفة بمهارة مميزة يزيد من فاعلية الكفاءة في الادارة. إن المواقف الادارية في منظمات الأعمال تحتاج في وقتنا الحاضر إلى مزيج متكامل من المعرفة والفن لتحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج في ظل المتغيرات المختلفة، مما يعطي للممارسة الادارية بعداً تجعلها قادرة على التعاطي مع هذه المواقف بالفاعلية المطلوبة. ومع التسليم بأن الادارة هي علم وفن يبقى السؤال الذي يطرحه القارئ: هل الشق العلمي أم الفني هو المسيطر على الممارسة الادارية أم العكس؟ إن الاجابة على هذا السؤال يتوقف ببساطة على أن كافة القرارات التي تتخذها الادارة على كافة المستويات الادارية تستوجب توافر مجموعة من الحقائق الجوهرية لاستخدامها في دراسة وتحليل المواقف كما تستوجب أيضاً موهبة مميزة في دراسة وتحليل المواقف، كما تستوجب أيضاً موهبة مميزة في دراسة وتحليل وتحديد أبعاد مكونات هذه المواقف، لتأتي القرارات منسجمة مع متخذ القرار، مع المواقف وأخيراً مع أبعاد تأثيرها على المنظمة.

ويوضح الشكل التالي الاجابة على ضرورة تحقيق التزاوج بين علم وفن الادارة كي تتمكن المنظمات من تحقيق أقصى فعالية في أدائها التنظيمي.

شكل رقم (2)



عملية الادارة The Management Process

لمنظمات الأعمال مجموعة من الركائز تشكل في تناسقها وتفاعلها المسار الحقيقي لها، فإما الانكماش المؤقت ومن ثم التصفية وإما الديناميكية والتطور، وهذه الركائز هي:

1 ـ الوظائف الادارية.

2 ـ العمليات الادارية.

3 ـ اتخاذ القرارات وحل المشكلات

الوظائف الادارية: وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بحيث يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم.

العمليات الادارية: هي مجموعة الأنشطة الرئيسية والفرعية اللازمة لتحويل عناصر الانتاج إلى سلعة أو خدمة.

اتخاذ القرارات وحل المشكلات: وهي العملية التي بموجبها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي حلولاً لها لتحقيق أهداف المنظمة.

من جهة أخرى لا تقتصر ديناميكية ونمو المنظمة على تفاعل الركائز أو المكونات السابقة فيما بينها فقط، إنما يمتد هذا التفاعل ليشمل المتغيرات

البيئية الخارجية عن المنظمة، لما تشكله هذه الأخيرة من تأثير مباشر على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ويستمر هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال. هذا وتتكون البيئة الخارجية من:

1 ـ البيئة السياسية.

2 ـ البيئة الاقتصادية.

3 ـ البيئة الاجتماعية والثقافية.

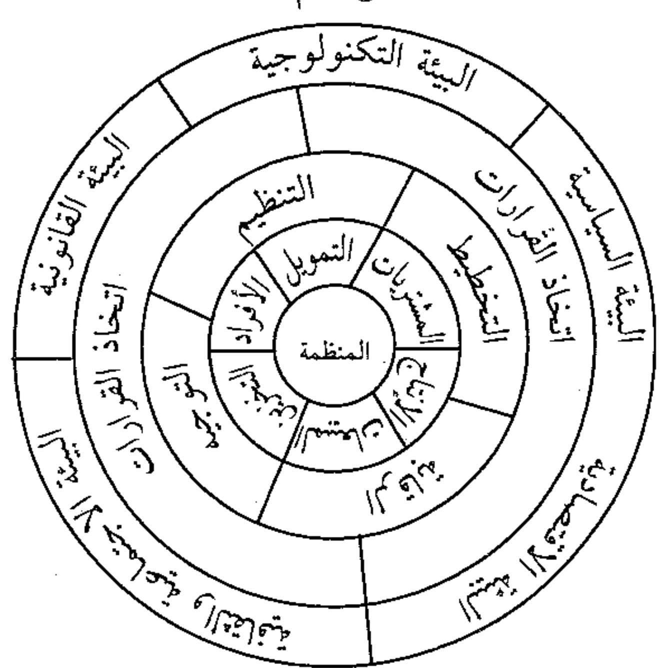
4 ـ البيئة القانونية.

5 ـ البيئة التكنولوجية.

من جهة أخرى أدى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في منظمات الأعمال، إلى بروز أهمية العنصر البشري المتخصص في مجال العمليات المتعددة فتنوعت الاختصاصات والمهارات اللازمة لتشغيل واستخدام عناصر الانتاج وفقاً لاحتياجات العمليات، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف التخصصات والمهاراتِ من مستوى إداري إلى مستوى آخر.

بناء على ما تقدم يتوقف نجاح الادارة على تكامل المكونات والركائز السابقة في علاقاتها التبادلية وأيضاً في علاقاتها مع البيئة الخارجية لتشكل في النهاية البعد الحقيقي للعملية الادارية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3)



المنظمة نظام متكامل:

بالرغم من صعوبة تحديد تعريف موحد لمفهوم النظام، إلا أن معظم التعاريف التي تعرضت لدراسة النظام كانت تحمل في دلالاتها أن النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتكاملة أو مجموعة من الأجزاء ذات خصائص مشتركة، أو مجموعة من العلاقات تؤدي إلى هدف مشترك، إلا أن أهم الخصائص التي يشير إليها أي تعريف للنظام هي:

1 ـ يتكون النظام من عدة أجزاء يجب أن ينظر إليها ككل وليس كوحدات مجزأة.

2 ـ يشكل كل جزء من أجزاء النظام الكلي نظاماً بحد ذاته ولكنه يصب في إطار النظام الكلي.

3 ـ يتصف النظام بانفتاحه على المحيط الذي يعمل في إطاره.

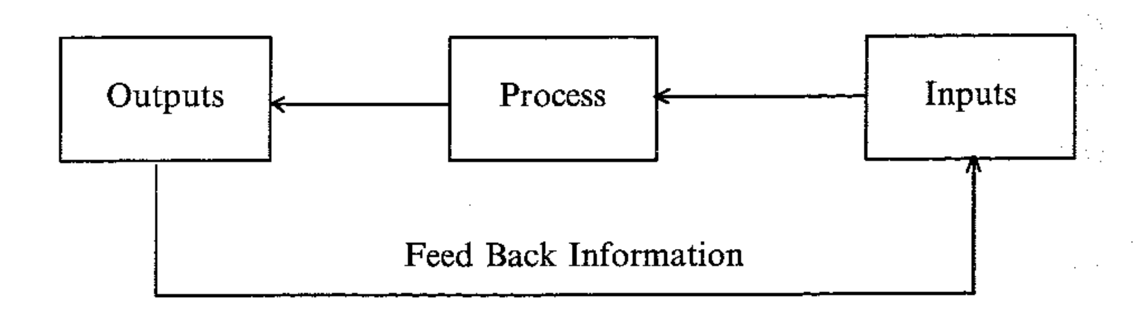
4 ـ إن مكونات النظام الكلي هي ثلاث: المدخلات Imputs والعمليات Process والمخرجات Outputs.

5 ـ إن العلاقة بين النظام والمحيط الذي يعمل في إطاره هي علاقة ذات تأثير متبادل، وقد تكون نتائج هذه العلاقة سلباً أم إيجاباً، ويمكن استخلاص هذه النتائج عن طريق المعلومات المرتدة Feed Back Information.

ويوضح الشكل التالي المكونات الأساسية للنظام:

شكل رقم (4)

مكونات النظام



إن تطبيق المفهوم السابق للنظام على مكونات منظمات الاعمال يبرز المنظمة كنظام على النحو التالي:

1 ـ **المدخلات**: وتتكون من الأجزاء التالية:

1 ـ 1 عناصر الانتاج الضرورية لتحقيق الأهداف.

1 ـ 2 مكونات البيئة الخارجية.

2 ـ **العمليات**: وتتكون من الأنشطة الأساسية والفرعية باعتبار كل نشاط جزء متكامل وهذه العمليات هي:

2 ـ 1 عملية الانتاج.

2 ـ 2 عملية المشتريات

2 ـ 3 عملية المبيعات.

2 ـ 4 عملية المخازن

2 ـ 5 عملية التحويل

2 ـ 6 عملية الافراد

2 ـ 7 عملية الخدمات

2 ـ 8 عملية البحوث والتطوير.

2 ـ . . . 9 الخ

وينطوي كل جزء من هذه الأجزاء على تداخل وظائف الادارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بكل عملية من العمليات السابقة في إطار إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبناء عليه لا يمكن للعملية الانتاجية أن توضع موضع التنفيذ إلا إذا تم التخطيط للانتاج، تنظيم برامج الانتاج، توجيه المجهودات الانتاجية وأخيراً الرقابة على الانتاج وجودته، علماً أنه لا يمكن أن تتم هذه المراحل الانتاجية إلا من خلال اتخاذ كافة القرارات الخاصة بكل مرحلة.

3 ـ **المخرجات**: بالرغم من إختلاف طبيعة المخرجات من منظمة لأخرى إلا أنه يمكن التمييز بين هذه المخرجات على النحو التالي:

1 ـ إشباع رغبات المستهلكين بانتاج سلعة معينة بجودة محددة وبوقت وسعر مناسب، أو خدمة مميزة ذات تكلفة مناسبة أيضاً.

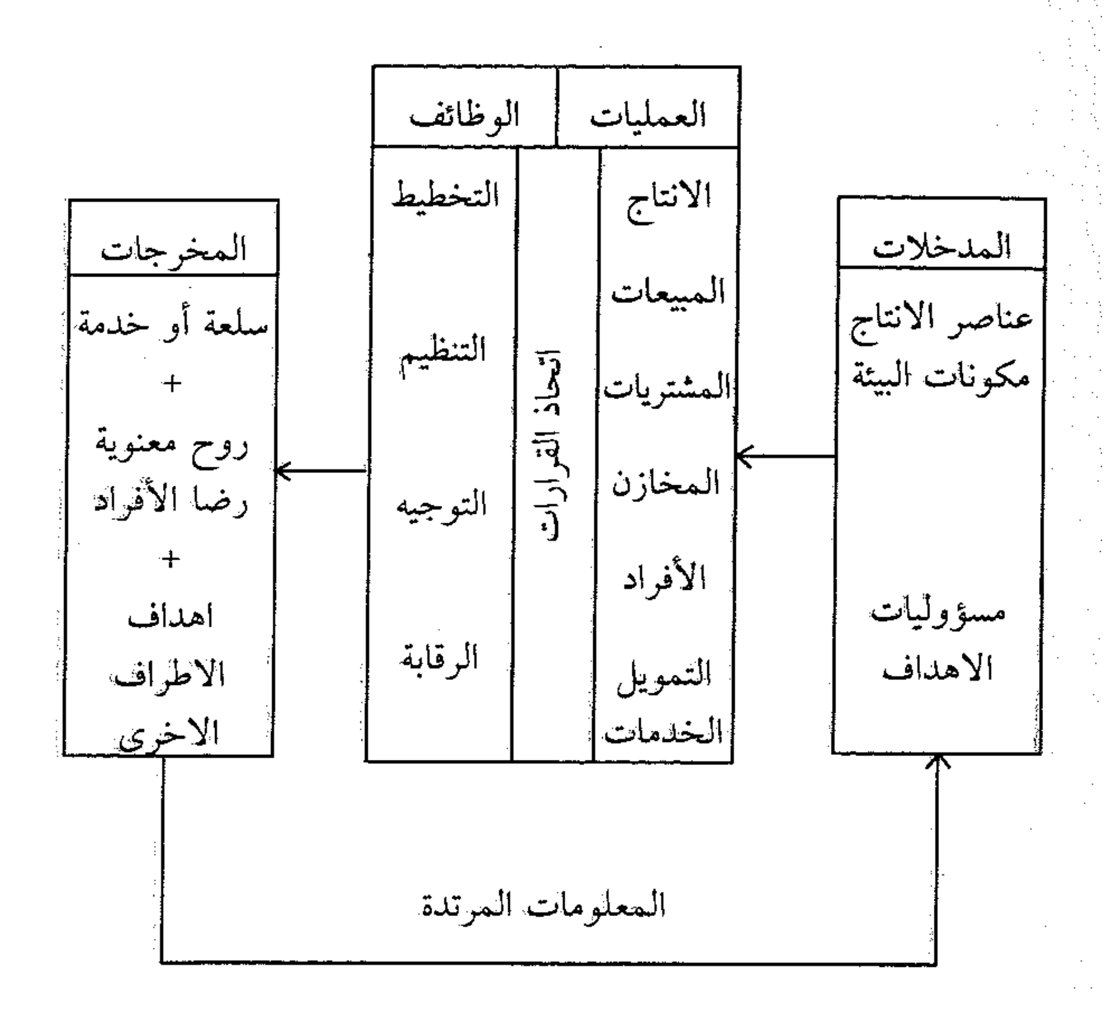
2 ـ تحقيق المنظمة لنصيبها من التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

3 ـ إرتفاع درجة الرضا والروح المعنوية لأفراد التنظيم.

هذا ويوضح الشكل التالي تطبيق مفهوم النظام على منظمات الأعمال.

شكل رقم (5)

المنظمة كنظام



فصل الثاني

تطور الفكر الاداري

أولاً - المدرسة الكلاسيكية

ترتبط المدرسة الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأول ـذين حاولوا معالجة المشكلات الادارية على أسس علمية والابتعاد عن ـمفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدث والتخمين. ولا شك أن نتائج ـبحوث والدراسات التي تم التوصل اليها في بداية هذا القرن، تعتبر المدخل لاساسي للادارة بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الحديث للادارة والفكر الكلاسيكي لها.

رواد النظرية الكلاسيكية: فيما يلي نستعرض أعمال ودراسات رواد هذه لمدرسة على النحو التالي:

1 - فريدريك تايلور Fredrek W. Taylor

مع بداية هذا القرن ظهرت حركة الادارة العلمية لرائدها تايلور مع أن جذور مبادئ الادارة ظهرت في بعض الكتابات السابقة له إلا أنه يعتبر أول من أرسى تطبيق الأسس العلمية لدراسة أداء العامل. وكتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الآلات أصبح تايلور مشرفاً فيما بعد على أحد الأقسام الصناعية، وكان من الطبيعي أن يبدأ تايلور بتطبيق آرائه. وجد تايلور أن العمال يبذلون أقصى طاقاتهم لزيادة الانتاجية ولكنهم يفتقدون الدافع إلى ذلك. وجد تايلور أيضاً أن الأجر لبعض العمال كانت تدفع على أساس القطعة، وان أصحاب الأعمال اعتمدوا على تخفيض معدل أجر القطعة مع الزيادات في الانتاج وبالتالي فإن سلبية العامل أصبحت أكثر حدة وفقاً لسياسة الدفع بالقطعة عنها عند الدفع النقدي.

أما المشكلة الأساسية التي واجهها تايلور في أبحاثه فهي تحديد ما يجب أن ينتجه العامل يومياً ويعتبر مقبولاً إقتصادياً من وجهة نظر العامل والادارة، حيث كانت السياسة المتبعة عملياً في قياس الانتاجية عشوائية.

إلتحق تايلور بعد ذلك بإحدى شركات الحديد والصلب حيث بدأ أبحاثه بسلسلة من الدراسات لتحديد أفضل وسيلة لقيام العامل بعمله اليومي. قسم تايلور العمل إلى مجموعة من العناصر، وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، ومن ثم قام بتحليل الأعمال والعناصر من الناحيتين الجسدية والإنسانية بهدف التوصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الانتاج المتوقع من كل عامل.

تمكن تايلور نتيجة لدراساته للزمن والحركة من زيادة الانتاجية إلى أضعاف ما كانت عليه قبل دراساته، وارتفع بالمقابل الأجر الذي يحصل عليه العامل عن الأجر قبل الدراسات وبذلك حقق أهم أهدافه ممثلاً برفع الكفاية الانتاجية، زيادة الاجور وأخيراً تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة.

من خلال هذه الدراسات توصل تايلور إلى النتائج التالّية:

1 - إن انتاجية العامل في اليوم أقل من طاقته الانتاجية.

2 - عدم وجود طريقة موحدة للعمل الواحد.

3 - عدم وجود معايير لقياس انتاجية العامل في اليوم أو لمجموع العمال.

4 - غياب العدالة بين الأجر والانتاج.

بالرغم من النتائج السابقة فقد ضمَّن تايلور كتابه أصول ومبادئ الادارة العلمية The Principles Scientific Management كافة أبحاثه وما توصل إليه من مبادئ تعتبر كحجر الأساس للادارة العلمية وأهم ما ورد في هذا الكتاب ما يلي:

1 - إن انخفاض مستوى الكفاية الانتاجية في كافة الاعمال سيترتب علية خسائر فادحة في الولايات المتحدة الاميركية.

2 - إن علاج عدم الكفاية الانتاجية يكون بالادارة الرشيدة حيث هي الضمانة لرفع معدلات الانتاج.

3 ـ إن الادارة هي علم تعتمد على مجموعة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح، وان الوصول إلى الأهداف لا بد وأن يمر عبر التطبيق الدقيق لهذه القوانين والقواعد.

4 ـ إن القوانين والمبادئ والقواعد الخاصة بالادارة يمكن تطبيقها على كافة الانشطة الانسانية وفي كافة المؤسسات أياً كان حجمها، ولكن بشرط أساسي هي ضمان تطبيقها بطريقة صحيحة وسليمة.

بعد إطلاق تايلور لنظريته في الادارة العلمية واجهت نظريته مجموعة من الانتقادات تركزت على المواضيع التالية:

1 ـ عدم إهتمام الادارة بالعنصر الانساني في العمل.

2 ـ صعوبة تحديد الاداء النموذجي للعامل من واقع دراسة الزمن والحركة.

3 ـ مطالبة الادارة للعمال بتحقيق معدلات عالية للانتاج في حين لا يقابل ذلك أجراً على نفس المستوى.

4 ـ إن الادارة ليست علماً فقط تستند على مجموعة من المبادئ والقواعد.

عموماً يمكن أن يقال انه مع مرور الزمن وبالرغم من هذه الانتقادات، بدأت نظرية تايلور تلاقي تأييداً واعترافاً لآرائه علماً بأنه أشار إلى أن المضمون الحقيقي لنظريته في الادارة العلمية لا يكمن في استخدام ما توصل إليه من نتائج، إنما يكمن في الانطلاقة الفكرية التي سوف تحدثها نظريته في الفكر الاداري الحديث، وفي هذا الاطار لا يمكن إنكار مساهمات تايلور في تحديد وظائف جديدة للمديرين وهي:

1 ـ التحديد العلمي لاداء كل عنصر من عناصر العمل.

2 ـ تحديث طريقة اختيار العمال واستخدام كافة وسائل التدريب والتطوير لتحسين أدائهم.

3 ـ توثيق العلاقات والتعاون بين الادارة والعمال لضمان إنجاز الاداء طبقاً للطريقة العلمية.

4 ـ تقسيم العمل والمسؤولية بين الادارة والعمال بمعنى إتباع مبدأ الفصل بين وظيفتي التخطيط وتنظيم العمل والتنفيذ.

إن الثورة الفكرية التي أحدثتها نتائج تايلور تنطوي على أبعاد كثيرة يكفي أنه كرس الطرق العلمية في قياس الاداء والإنتاجية، وأثبت ضرورة التعاون بين أهم ركنين من أركان التنظيم: الادارة والعاملين لأن زيادة الانتاجية أو زيادة الفائض سيترتب عليه زيادة في رفاهية العمال ممثلة بزيادة الاجور وبالمقابل زيادة أرباح أصحاب المشروع.

2 ـ فرانك جيلبرت Frank Gilberth

تميزت أعمال جيلبرت في الدراسات المتعمقة للوقت والحركة واستخدامها في القطاع الصناعي مما يبرهن مدى تأثره بأبحاث ونتائج تايلور ونمط تفكيره العلمي. لاحظ جيلبرت عندما كان تلميذاً صناعياً في مهنة البناء والتشييد كيفية وضع أحجار البناء أثناء عملية البناء، فإتضح له أن عملية صف الحجارة تختلف من عامل إلى آخر وأيضاً تختلف هذه العملية للعامل الواحد من وقت لآخر، وبناء عليه إنحصر تفكير جيلبرت ني ضرورة الوصول إلى ما يسمى بالطريق الأفضل للاداء «On Best Way».

لم يكن جيلبرت مهتماً في الصول لاثبات نظريته إلى تحديد أقصر وقت ممكن لاداء العمل، ولكنه اهتم بتحديد أحسن طريقة لادائه بحيث يتطلب أقل عدد ممكن من الحركات يتم القيام بها لاداء عمل محدد، بأقل جهد ممكن من قبل العامل مع إسقاط كافة الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات الأساسية للاداء بطريقة أفضل تسمح بتنفيذ العمل بوقت وجهد أقل.

توصل جيلبرت إلى نظام عرف بنظام السرعة Speed Work إلا أن مفهوم السرعة لم يكن ناتجاً من ممارسة الضغط النفسي على العامل للاسراع في تأدية الحركات، ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم للاداء وذلك كما سبق وذكرنا بالاستغناء عن الحركات غير الضرورية بعد دراستها. ترتب على نظام جيلبرت زيادة في أجور العمال زيادة واضحة ولكن بالرغم من أن تايلور كان من الأوائل الذين أدخلوا العديد من التحسينات على تطوير طريقة الاداء، إلا أن نظام جيلبرت والطريقة التي توصل إليها تعتبر إسهاماً جوهرياً في علم الادارة

إستندت عليها كافة الأساليب الحديثة في مجال دراسة الوقت والحركة والتي تعرف Modern Motion Study.

3 ـ هنري جانت Henry Gantt

عمل جانت مع تايلور بهدف تطوير نظام الاجور التشجيعية نظراً للصعوبات التي واجهت تطبيق هذا النظام في ظل تعطل الآلات وتدني جودة المواد والاختناقات في الانتاج. توصل جانت إلى ربط خطة العمل بالمكافأة حيث استندت خطته على تحديد معدل الانتاج اليومي مقروناً بعدد من وحدات الانتاج، وكذلك تحديد أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الانتاج اليومي، فإذا تمكن العامل من إنجاز العمل المقدر بثلاث ساعات أو أقل فإنه يستحق مقابل ذلك أجراً يعادل أربع ساعات وفقاً لمعدل الأجر اليومي، أما إذا فشل العامل فيحصل عندئذٍ على أجره العادي فقط.

ولعل أبرز مساهمات جانت وأشهرها تلك الخريطة التي تحمل اسمه حتى يومنا هذا والتي تستخدم في المجالات الانتاجية والصناعية وهي خريطة جانت Gant Chant. استخدم جانت هذه الخريطة في تخطيط العمل الانتاجي من حيث ترتيب مراحله وانسيابه مع تقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل، وإمكانية البدء ببعض المراحل قبل الانتهاء من المراحل السابقة على أساس دراسة التسلسل الفني والانتاجي لمراحل العمل.

كما استخدم جانت هذه الخريطة للمراقبة الزمنية لعمليات التنفيذ، حيث تراقب المدة الزمنية مع خطوات ومراحل العمل للتأكد من الالتزام الزمني بالخطة، ومدى تأثير التأخير أو الانتهاء المبكر من إحدى المراحل على موعد الانتهاء من العمل بكامله.

بالاضافة إلى أهمية الاضافة العلمية لخريطة جانت في المجالات الانتاجية إلا أن جانت ساهم أيضاً في الربط بين نتائج العمل الانتاجي وبين:

1 ـ ضرورة تقديم الحوافز للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، على أن يمنح الأجر العادي للعامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب.

2 ـ الاهتمام بالعوامل النفسية والانسانية للعامل كمدخل أساسي لزيادة الانتاج.

4 ـ هارنجتون امرسون H. Emerson

كان هارنجتون من المتأثرين بأفكار تايلور وبنظرية الادارة العلمية إلا أن اهتماماته لم تنصب على دراسة العمل والحوافز والانتاجية بل تركزت على المؤسسة كنظام متكامل، تحديداً وضع هارنجتون مجموعة من المبادئ المتعلقة بالكفاءة أهمها:

1 ـ تحديد الأهداف بوضوح لتحديد الغايات الاساسية التي يسعى اليها الفرد.

2 ـ سعة الادواك والقدرة على التمييز.

3 ـ جدولة ومراقبة الانتاج.

4 ـ تنميط العمليات وذلك لتحديد مستوى ثابت لكل عملية مع تحديد واضح لاسلوب أدائها.

5 ـ تنظيم السجلات بدقة لأن المعلومات والحقائق هي مصدر اتخاذ القرارات.

6 ـ النظام والالتزام بالقواعد المتعارف عليها.

7 ـ مكافأة الاداء المميز والمرضي.

8 ـ تحقيق عدالة التعامل مع كافة العاملين.

9 ـ ترابط أجزاء المؤسسة.

10 ـ المعايير لتحديد المستويات المختلفة للاداء من حيث الطريقة والوقت اللازم للاداء.

5 ـ هنري فايول Henry Fayol

في الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الادارة العلمية في الولايات المتحدة تحتل مكانها في الدراسات والأعمال الادارية إلا أن بعض رواد هذه المدرسة لم يركزوا اهتماماتهم على الادارة كوظيفة منفصلة عن مكوناتها التخصصية. هنري فايول هو أحد هؤلاء الرواد الذين ركزوا على مفهوم الادارة بنظرة أكثر شمولية حيث بدأ بالتفكير نحو إيجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه سير العمل الاداري داخل المنظمة أياً كان طبيعتها، إضافة إلى المبادئ

التي ترتكز على الحقائق الكمية دون غيرها. في كتابه الادارة الصناعية العامة Administration Industrielle et Generale قسم فايول الادارة إلى قسمين: الأول يختص بمبادئ الادارة والثاني وظائف الادارة.

فايول ومبادئ الادارة

أشار فايول في هذا الجزء من كتابه إلى مجموعة من مبادئ الادارة يمكن تطبيقها في منظمات الاعمال بغض النظر عن الظروف الخاصة بالمنظمة، كما رأى فايول أن فعالية الادارة تتوقف على مرونة استخدام هذه المبادئ وتطبيعها، وليس على اعتبارها مطلقة أو إلزامية أو قابلة للتطبيق الحرفي بل ذهب إلى أبعد من ذلك فقد رأى أن التطبيق السليم لهذه المبادئ يستدعي الاستناد على الخبرة خبرة القائمين على تطبيقها. ومبادئ فايول الاربعة عشر هي التالية:

1 ـ السلطة والمسؤولية Authority and Responsability: عرف فايول السلطة بأنها حق إعطاء الأوامر والسلطة برأيه نوعين: السلطة الرسمية والمستمدة من المركز والوظيفة والسلطة الشخصية وهي مزيج من شخصية وقدرة المسؤول وذكائه وخبرته وتجاربه السابقة. رأى فايول في هذا المبدأ أيضاً ضرورة ترابط السلطة والمسؤولية فالمسؤولية بنظره تنبع من السلطة وتنبثق عنها وأخيراً رأى فايول بضرورة تساوي المسؤولية مع السلطة.

2 ـ وحدة الأمر Unity of Command: يرى فايول بوحدة الأمر أن يتلقى المرؤوس أوامره وتعليماته وتوجيهاته من مدير أو رئيس واحد هو المدير أو الرئيس المباشر مهما كان طبيعة العمل الذي يمارسه.

3 ـ وحدة الأمر Unity of Command: طبقاً لهذا المبدأ يقول فايول أن كل مجموعة من الأنشطة التي ترمي لتحقيق هدف محدد تتطلب أن تكون لها خطة محددة واحدة ومدير أو رئيس واحد.

4 ـ سلسلة التدرج Scalar chain: يرى فايول أن عملية الاتصالات في المنظمة يجب أن تتم من خلال مستويات السلطة وذلك لضمان تنفيذ الأوامر وانتقال المعلومات من وإلى الجهات المختصة، كما أكد على الخطأ الكبير من تجاهل خط السلطة أو الالتزام به عندما لا تتطلب ضروريات العمل ذلك.

5 ـ تقسيم العمل Division of Work : يرى فايول ضرورة تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات الخاصة بالمنظمة أو في عملية واحدة. ويرى فايول أيضاً في إطار هذا المبدأ أن ممارسة الفرد لنفس العمل والرئيس لنفس عمله أيضاً سيزيد من فاعلية الممارسة الادارية والفنية، ويكسبها المهارة والقدرة والدقة لتنعكس في النهاية على جودة الاداء والانتاج معاً.

6 ـ الانضباط Dicipline : ويرى فايول بأن على المنظمة أن تستخدم نصوصاً واضحة ومكتوبة ومتناسقة لضبط العمل والنظام، مع احترام كامل لهذه النصوص على كافة المستويات الادارية.

7 ـ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of Individual To General Interest : يقصد فايول من هذا المبدأ أنه على المسؤولين وأفراد التنظيم أن يتغاضوا عن مصالحهم وأهدافهم الشخصية لمصلحة المصالح والأهداف العامة، وعندما تتعارض هذه المصالح بين الأطراف على الادارة أن توفق بين الأطراف المعنية. فالمصالح والأهداف العامة هي فوق الرؤوس كما يرى فايول.

8 ـ تعويض الأفراد Renumeration : ينظر فايول إلى التعويض نظرة عادلة فيرى أن العدالة في نظام الاجور والمكافآت تحقق أقصى درجات الرضا الوظيفي للفرد كما تحقق الرضا للمنظمة.

9 ـ المركزية Centralization : عرّف فايول المركزية على أنها مدى تخفيض دور المرؤوس في العمل، حيث كلما قلّ دوره وضعف كلما ازدادت درجة وحدة المركزية والعكس صحيح.

10 ـ الترتيب Order : يرى فايول ضرورة تطبيق مبدأ الترتيب على الموارد المادية والانسانية في المنظمة بمعنى أن يكون هناك مكان مخصص لكافة الاشخاص والأشياء.

11 ـ المساواة Equity : يرى فايول أن معاملة الافراد بعدالة وعطف تعتبر من أفضل الطرق لتشجيع الافراد على أداء أعمالهم وتؤدي حتماً إلى زيادة الولاء والانتماء نحو المنظمة.

12 ـ استقرار الأفراد Stability of Personnel يرى فايول أن من واجبات الادارة أن تتبع سياسة تؤدي إلى ربط أفراد التنظيم بالمنظمة، ويحذر في الوقت نفسه من ارتفاع معدل دوران العمالة لأنه يربط هذا الارتفاع بسوء الادارة.

13 ـ المبادأة Initiative: يشير فايول في إطار هذا المبدأ إلى أهمية التفكير والخلق عند وضع الخطط وتنفيذها، فالاشباع النفسي يتحقق وفقاً لفايول عندما يتولى الفرد تطبيق أفكاره الخاصة هي قمة المبادرة. كما يرى فايول أن بتشجيع الادارة للافراد أو الرئيس لمرؤوسيه على المبادرات في أعمالهم سيزيدهم ذلك حافزاً على القيام بواجباتهم وأعمالهم بطريقة أفضل.

14 ـ روح التعاون Esprit de corps: يرى فايول أن روح الجماعة والعمل كفريق متفاعل متجانس هي وحدة المجهودات والعمل من خلال إنسجام المصالح والأهداف، وان الوسيلة المثلى لتحقيق روح الجماعة هو مبدأ وحدة الأمر والاتصالات الشفوية، وبعبارة مختصرة يرى فايول بمبدأ روح التعاون أن الاتحاد قوة.

فايول ووظائف الادارة

من خلال الجزء الثاني من كتابه وجد فايول تفهماً واضحاً وفهماً عميقاً للادارة حيث عرضها بأنها: «العملية التي تتضمن مجموعة وظائف تتصف بالعمومية»، فالمبادئ لا تطبق فقط في منظمات الأعمال بل يمكن أن تطبق على المؤسسات أياً كانت طبيعة نشاطها وحجمها، والوظائف أيضاً تساعد المنظمة باعتبارها الأدوات الضرورية للمسؤولين للوصول إلى الأهداف.

ووظائف الادارة بنظر فايول هي أهم الأنشطة التي يجب أن تطبق بعناية وقد حددها على النحو التالي:

1 ـ التخطيط Planning

2 ـ التنظيم Organizing

3 ـ إصدار الأوامر Command

4 ـ التنسيق Coordination

5 ـ الرقابة Control

ركز فايول تركيزاً أساسياً على أهمية التخطيط كوظيفة تستند على بعد النظر والتنبؤ، وعلى المدير أن يتنبأ بالمستقبل وأن تكون الخطة مستندة على وقت ونتائج وخطوات عمل وتتصف بالمرونة والدقة. أما التنظيم فيرى فايول بأنها الوظيفة التي تتضمن تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة وأن يترجم هذا الهيكل الاهداف ويوضح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة، كما ركز على ضرورة أن يضمن الهيكل التنظيمي إقامة علاقة إنسانية جيدة، اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف وأخيراً الاهتمام بعملية اختيار الأفراد اللازمين للتنظيم مع ضمان تدريبهم. أما وظيفة إصدار الأوامر فيرى فايول فيها بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بتنفيذ التنظيم وهذا يستلزم بالرئيس مواصفات وقيم مميزة أهمها:

1 - أن يتميز بالقدوة الحسنة تجاه المرؤوسين.

2 - أن يملك معرفة كافية بجميع المرؤوسين الذين يترأسهم.

3 - أن يستخدم كافة الحوافز لتوحيد الجهود وتوجيهها لتحقيق أهداف وحدته.

4 - أن يملك القدرة للتخلص من الأفراد غير الاكفاء في العمل.

5 - أن يكون قادراً على القيام بالمراجعة الدورية واستخدام كافة الوسائل المتاحة لتحقيق هذا الغرض.

أما وظيفة الرقابة فتعريف فايول لها هو في الأساس التأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للخطة المحددة، والكشف عن الاخطاء وتصحيحها، وهذا يستلزم استخدام وسائل الثواب والعقاب تجاه الأفراد.

بالاضافة إلى ما تقدم تطرق فايول في كتابه أيضاً إلى الأنشطة الاساسية للمشروع الصناعي مركزاً على أهمية ودور النشاط الاداري، وقد قسم هذه الأنشطة إلى ست مجموعات هي:

1 - النشاط الفني: ويقصد به ذلك النشاط الذي يتعلق بالانتاج والتصنيع والتغيير.

2 - النشاط التجاري: ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالشراء والبيع والمبادلة.

3 ـ النشاط المالي: ويشمل كل ما يتعلق بالبحث عن كافة الأموال اللازمة للمنظمة والاستخدام الأمثل لها.

4 ـ النشاط الأمني: ويقصد به النشاط الخاص بحماية كافة الأصول والاشخاص بالمنظمة.

5 ـ النشاط المحاسبي: ويتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، الحسابات، التكاليف، والاحصائيات.

6 ـ النشاط الاداري: وهو المتعلق بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

6 ـ موني ورايلي Mooney and Reily

كتب موني ورايلي كتاباً سمي بالادارة المتطورة ثم أعيد طبعه وتنقيحه في كتاب مبادئ التنظيم باسم جيمس موني وحده. تظهر أهمية هذا الكتاب في اهتمام موني الكامل بوظيفة التنظيم ومحاولته إيجاد الأسس العلمية لمبادئ التنظيم، وبالرغم من أن التنظيم كان وفقاً لفايول وظيفة أساسية من وظائف الادارة الخمس إلا أن هذه الوظيفة فقط كانت محور دراسات موني.

حاول موني استخلاص المبادئ الأساسية للتنظيم من واقع ملاحظاته ودراساته للمنظمات المختلفة، فلاحظ أن مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل مطبق في كثير من المؤسسات مع إختلاف الهيكل التنظيمي. وفي تحليل موني للتنظيم ذكر مجموعة من المبادئ التي تحكم هذه الوظيفة وهي:

1 ـ تقسيم العمل.
2 ـ التدرج: أي تحديد المسؤوليات والواجبات والأعمال للأفراد وأيضاً تفويض السلطات.
3 ـ السلطة والقيادة: يرى موني أن السلطة تنبع من أعلى وان المديرين والرؤساء يفوضون من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم.

7 ـ ليندال ارويك L. Urwick

ترجع أهمية الأثر لأرويك في كتابه عن مبادئ الادارة في أنه الأول الذي

حاول أن يضم نتائج الادارة العلمية (تايلور) ومبادئ الادارة (فايول) ومبادئ التنظيم (موني) في علم واحد هو الادارة أو ما نسميه بنظرية الادارة التنظيمية.

عرَّف أرويك مراحل الادارة بأنها ثلاث: التخطيط، التنظيم والرقابة، وذكر أيضاً بأن النتائج المباشرة من قيام المديرين والرؤوساء بالوظائف المذكورة هي التوصل إلى النظام والاستقرار في المنظمة وتشجيع العاملين فيها على اتخاذ المبادرات، والتوصل إلى روح الفريق لتسيير العلاقات بين كافة العاملين في المنظمة.

8 ـ ماكس ڤيبر M. Weber

يعتبر ڤيبر من المساهمين الأساسيين من خلال دراساته في مجال مبادئ التنظيم بتقديمه لنموذج خاص بالتنظيم الاداري البيروقراطي أو الادارة البيروقراطية Management Bureaucratic التي تصلح بالتطبيق على الاجهزة الحكومية أو المنظمات كبيرة الحجم، وتتبلور سمات هذه الادارة في:

1 ـ التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات.

2 ـ هيكل تنظيمي رسمي شديد.

3 ـ اللوائح المكتوبة.

4 ـ فصل الادارة عن ملكية المنظمة.

5 ـ الوظيفة ليست ملكاً لشاغلها.

6 ـ التدريب لزيادة الكفاءة الانتاجية.

تقييم المدرسة الكلاسيكية

بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث وآراء رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من الانتقادات من رواد المدارس التي تلت هذه المدرسة سواء في الابعاد التي توصلت اليها، أو من حيث التطبيق العملي لبعض النتائج، هذا وتبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المجالات التالية:

1 ـ لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع دراساتهم بالرغم من إنتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن والحركة بعد تطويرها.

2 ـ إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية قد سقط نهائياً مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الانسانية.

3 ـ إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الانتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد حيث اعتمد هذا الأسلوب على إمكانية فرض التغيير على العاملين أو على سلوكهم لزيادة الانتاجية، دون الأخذ في الاعتبار أن احداث التغيير لا يمكن أن يتم إلا بتوافق الاطراف المعنية بالتغيير.

4 ـ أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات بل وقاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمنظمة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة.

5 ـ إن مبدأ نطاق الاشراف وفقاً لافكار رواد هذه المدرسة لا يمكن الأخذ به وتطبيقه لأن نطاق الاشراف لا يتوقف فقط على كفاءة الرئيس، فهناك اعتبارات أخرى تتعلق بالعمل وطبيعته وقدرات المرؤوسين.

ثانياً: المدرسة الكلاسيكية الحديثة

مدرسة العلاقات الانسانية

تعترف هذه المدرسة بأهمية العنصر البشري كمحور أساسي لانجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا تركز اهتمام هذه المدرسة على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة وأيضاً علاقاتهم مع رؤوسائهم، كما تركزت الاهتمامات على الحوافز والدوافع، من جهة ثانية اتخذت هذه المدرسة موقفاً معاكساً من المدرسة السابقة وروادها، إذ إهتمت بالفرد بالمرتبة الأولى وأعطت العمل مرتبة ثانوية، هذا ويعود الفضل في إرساء مفاهيم العلاقات الانسانية في العمل إلى بعض رواد هذه المدرسة إلا أن ألتون مايو Elton Mayo يأتي في مقدمتهم.

دراسات وتجارب التون مايو

وُلد ألتون مايو في استراليا إلا أنه التحق بجامعة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الاميركية عام 1922، ثم التحق بعد ذلك بجامعة هارفرد من عام 1926 حتى عام 1947، هذا وقد قاد خلال هذه الفترة فريقاً من الباحثين أجرى معهم تجاربه المشهور بها خاصة تجارب الهاوثورن.

1 ـ التجربة الأولى:

عهد إلى التون مايو بدراسة أعراض ظاهرة زيادة معدل دوران العمل في مصنع للنسيج في فيلادلفيا حيث شعرت الادارة أن معدل الدوران كان مرتفعاً جداً في أحد أقسام المصنع بينما كان منخفضاً في الأقسام الأخرى. قبل

الدخول في تفاصيل هذه التجربة لا بد من الاشارة إلى أن أحد المكاتب الاستشارية قد درست هذه المشكلة وتوصلت إلى توصية باستخدام خطة للحوافز المالية لرفع الروح المعنوية في هذا القسم على افتراض أن العامل كائن اقتصادي سوف يستجيب مباشرة للحوافز، إلا أن هذه التوصية لم تحقق النتائج المطلوبة لأن العمال فقدوا الرغبة بزيادة الانتاج للحصول على المكافآت المحددة وبقي معدل دوران العمل مرتفعاً دون تحسن.

كانت المشكلة الحقيقية لهذا القسم هو إنخفاض الروح المعنوية مصحوبة بكثير من الشكاوي الناتجة عن التعب والتوتر والمتاعب النفسية المحيطة بهم. كان نظام العمل يتطلب أن يعمل العامل خمسة أيام لمدة عشر ساعات يومياً، وينقسم يوم العمل إلى فترتين تفصلها 45 دقيقة لتناول طعام الغذاء، وكان يتوجب على العامل أن يعمل طوال الوقت دون راحة وقوفاً على قدميه بصفة مستمرة، وبسبب هذه الظروف كان الشعور السائد بين العاملين بأن التعب هو مصدر الاحساس بالتعاسة.

بدأت تجربة مايو بتقديم ترتيبات لاعطاء مجموعة من العمال فترات للراحة خلال العمل اليومي كما نوقشت المشكلة مع كل من العاملين لاعطائهم إنطباعاً بأنهم جزءاً لا يتجزأ من برنامج كامل للعمل وأن آراءهم هي محل اعتبار لدى الادارة.

ظهرت نتائج فترات الراحة بطريقة فورية ليس فقط على العمال الذين طبقت عليهم التجربة ولكن امتدت إلى بقية العاملين في القسم، فقد استطاع العمال وللمرة الأولى تحقيق مستوى من الانتاج يسمح لهم بالحصول على زيادة في دخلهم. ولقد استمر هذا الوضع لمدة تراوحت بين أربعة وخمسة أشهر إلى أن أوقف العمل بفترات الراحة فعادت الأمور إلى ما كانت عليه مع إنخفاض بالانتاج إلى أدنى مستوى له. إتضح من مناقشة هذه الحالة وأسباب العودة إلى الوضع السابق بأن الطلب على منتجات المصنع فاقت كل التوقعات الأمر الذي حدا بالمشرف على العمال إلى إلغاء فترات الراحة فانعكس ذلك على أداء المجموعة.

أعيدت التجربة مرة ثانية ولكن مع تعديل في فترات الراحة فعاد الانتاج إلى التحسن، كما زاد أيضاً عندما شارك مدير المصنع وليس المشرف على

العاملين بتجديد فترات الراحة التي يرغبونها فترك لديهم إنطباعاً نفسياً بأهميتهم في المصنع مما أثر على روحهم المعنوية وانتاجيتهم.

تتحدد خلاصة هذه التجربة بعبارة لا تقبل الجدل وهي أن الاهتمام بالعنصر البشري وبالعلاقات الانسانية في العمل والمشاركة في الرأي (القرار) شكل قوة دفع للعامل لتحسين أدائه وزيادة انتاجيته.

2 ـ تجارب الهاوثورن Hawthorn

بعد التحاقه بجامعة هارفرد كمدير لقسم الابحاث الصناعية قام بالاشراف على سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويسترن الكتريك، وقد حدد الهدف الأولي لهذه التجربة بدراسة مدى تأثير ظروف العمل وخاصة ظروف الاضاءة على انتاجية العمال، إلا أنه مع مرور بعض الوقت على هذه التجربة في ظل الفرض السابق أصبحت التجارب تستهدف تحليل طرق مجموعة العمل والتعاون داخل الجماعات ومعرفة مدى تأثيرها على الانتاجية.

تم تقسيم العمال إلى مجموعتين لدراسة أثر الاضاءة على الانتاجية، المجموعة الأولى تم إخضاعها للتجربة أما المجموعة الثانية فاستمرت بالعمل تحت نفس ظروف العمل دون تغيير، وأعطي لها تسمية مجموعة الرقابة. مع تغيير ظروف الاضاءة للمجموعة الأولى صاحب ذلك زيادة في الانتاجية واستمرت هذه الزيادة مع كل تغيير في ظروف الاضاءة وتحسينها، صاحب هذا الارتفاع في الانتاجية ارتفاع غير متوقع لانتاجية مجموعة الرقابة رغم عدم تغيير ظروف الاضاءة عندها، ثم اتجهت التجربة باتجاه معاكس فقد تم تخفيض معدلات الاضاءة لدى المجموعة محل التجربة إلا أن الانتاجية استمرت بالزيادة وأيضاً لدى مجموعة الرقابة.

أقيمت بعد هذه التجربة تجارب أخرى كان محورها دراسة فترات الراحة بدلاً من الاضاءة لتحديد العلاقة بين الاجهاد والانتاجية، واتبع في هذه التجربة تطبيق فترات راحة متفاوتة من حيث مدة الفترة وعدد مرات تكرارها، فاتضح أن زيادة الانتاج ترتبط بطول فترة الراحة ومعدل تكرارها اليومي إلى أن تم في النهاية الرجوع إلى ظروف العمل السابق حيث لا راحة يومية للعاملين وحيث ساعات العمل الاسبوعية ثمانية وأربعين ساعة، فأثبتت التجربة أن العمل في هذه الظروف لم تؤثر سلباً على الانتاجية.

أظهرت تجارب الهاوثورن بالاضافة إلى ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الانتاجية، أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضاً على انتاجية العاملين وهي مجموعة العوامل الاجتماعية التي تم مراعاتها خلال التجارب، فالاهتمام المتزايد من قبل الادارة والمشرفين وإشراكهم في التجارب خققت الاستجابة المباشرة لهذه العوامل وشكلت مدخلاً حقيقياً لزيادة الانتاجية عن طريق التفهم والاهتمام بالعلاقات الانسانية في مكان العمل.

تقييم المدرسة الكلاسيكية الحديثة

ركزت نتائج التجارب التي أشرف عليها مايو الاهتمام بالنواحي الاجتماعية للعاملين في المشروعات والمصانع لما لها من تأثير انعكس على الأنتاجية ومعدلات الانتاج، ولكن لم تسلم هذه المدرسة من موجة الانتقادات التي وجهت إليها والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1 ـ تجاهلت المدرسة مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

2 ـ تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن الغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

3 ـ يعاب على هذه المدرسة حدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة وبالتالي فإن النتائج التي توصلت اليها تعتبر مشكوك بها من الناحية العلمية.

4 ـ إتجهت دراسات وتجارب هذه المدرسة خاصة في نهاية تجارب الهاوثورن إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الانتاجية.

ثالثاً: المذارس الحديثة في الادارة

مدرسة السلوك الانساني The Human Behavior School

مقدمة :

إن الاقلال من أهمية الدور الذي يشكله العنصر البشري وسطحية التعامل مع السلوك الانساني بوجه خاص أديا إلى توجيه الكثير من الانتقادات إلى المدارس السابقة نحددها كما يلي :

1 ـ إن دراسة العنصر البشري والتأثير على سلوكه لم يعتبر من المتغيرات الأساسية في العملية الانتاجية، وان سلوك الفرد وسلوك المنظمة يجب أن يسيران في اتجاه واحد ويتأثران ببعضهما بطريقة تفاعلية.

2 ـ إن الميكانيكية التي على أساسها تشكلت أطر المدارس السابقة وأنماطها في الدراسة والتحليل، أغفلت في مجملها النواحي الانسانية والسلوكية للسلوك الانساني في المنظمات.

1 ـ إن الانسان يفكر دائماً بطريقة منطقية ويهتم فقط بتحقيق المكاسب المادية وإلى الأبد.

2 ـ إن استجابة الفرد تتم فقط تحت تأثير الظروف المادية وبصفة فردية.

3 ـ ان الفرد اله أو حيوان إقتصادي يجب التعامل معه بطريقة نمطية.

نتيجة لهذه الانتقادات، ومع بداية الثلاثينات ظهر اتجاه مغاير تماماً. للمدارس السابقة يعتمد على التحليل العميق للعنصر البشري، في إطار المدرسة السلوكية التي رأت بالتقدم العلمي تغييراً في دور الفرد بالعملية الانتاجية، وان مبادئ الادارة يجب أن ترتكز أيضاً على مجموعة من المبادئ الانسانية والسلوكية.

1 ـ ماري ڤوليت M. Follett

إنتقدت ڤوليت في كتاباتها المدارس الكلاسيكية وعلى منهجيتها الضيقة في نظرتها إلى كافة مكونات الادارة، بالاضافة إلى تجاهلها المطلق للجوانب الانسانية والسيكولوجية حتى في تطبيق مبادئها، هذا وترتكز فلسفة ماري ڤوليت على المبادئ التالية:

1 ـ القوة والسلطة Power And Authority عارضت ڤوليت الدور التقليدي البيروقراطي الرسمي للسلطة، فالقوة هي القدرة على الانجاز بينما السلطة هي حق الفرد أياً كان مركزه التنظيمي في ممارسة هذه القوة.

2 ـ نادت ڤوليت بتطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلاً من القوة المتسلطة، وبنظرها فإن تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل، إنما يتم عن طريق تكامل الانشطة وهنا تبرز فلسفة ڤوليت فيما يتعلق بالسلطة، فالتكامل بالانشطة سبباً لتفويض السلطة خاصة مع كبر حجم المنظمات وازدياد الحاجة إلى الخبرات المتخصصة للتعاطي مع الأنشطة المتكاملة، وبالتالي يتقلص مفهوم السلطة المركزية أو التسلطية.

بالنسبة لڤوليت مفهوم السلطة المركزية مسألة ضرورية ولكن يجب تركيزها على الوظائف الاساسية مثل التخطيط واعتماد الخطط التي يقدمها المرؤوسين.

3 ـ فيما يتعلق بمبدأ إصدار الأوامر ركزت ڤوليت على الناحية السيكولوجية لاسلوب تطبيق هذا المبدأ، خاصة فيما يتعلق بردات الفعل السيكولوجية للفرد عند تلقي الأوامر، فنبهت إلى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف عن طريق الاقناع والاقتناع، بمعنى آخر تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والانسانية.

4 ـ تطرقت ڤوليت إلى موضوع الصراع Conflict فرأت أنه أمر طبيعي أن تظهر الصراعات في المنظمة، ولكن الأمر الطبيعي أيضاً أن يتم ادارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع وذلك عن طريق التوفيق وليس التفريق أو سيطرة فريق على فريق آخر.

5 ـ رأت ڤوليت بالتنسيق بأنه أساس الادارة ونادت بتوافر أربعة عناصر

لتوفير مناخ النجاح للتنسيق: الأول: أن يتم التنسيق عن طريق الاتصال المباشر، الثاني: أن التنسيق عملية مستمرة طالما هناك أعمالاً تؤدي وإدارات متخصصة في تأدية الأنشطة، الثالث: تنسيق المراحل الأولية للمنظمة والرابع: التنسيق هو العلاقة المتبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالموقف.

2 ـ شستر برنارد Chester Barnard

يعتبر برنارد من الرواد الأوائل الذين سعوا إلى تطوير نظرية جديدة للتنظيم منتهجاً في ذلك المنهج السلوكي، فالمنظمة وفقاً لآرائه هي نظام تعاوني يجب أن يعطي للعوامل النفسية والاجتماعية الاهتمام الأوفر حظاً، لأن مدى تعاون وتجاوب الافراد في المنظمة يتوقف على مدى اهتمام المنظمة بها وبدرجات تطبيقها. وقد أبرز شستر خبرته في الادارة في كتابه «وظيفة المدير» أما اسهاماته فيما يتعلق بفلسفته للنظام التعاوني في المنظمة فبرزت من خلال:

1 ـ أهمية سلوك الفرد.

2 ـ نظرية الهيكل التنظيمي.

1 ـ أهمية سلوك الفرد:

في إطار فلسفته للنظام التعاوني، أشار شستر إلى أن هناك الكثير من الدوافع التي يتطلب من الادارة الاهتمام بها بهدف التأثير على سلوك الفرد كالرغبة في التمييز، رغبة الارتباط والانتماء بالآخرين، ورغبة المشاركة في القرارات، كما أوضح أن هذه الدوافع لا تعمل مجتمعة للتأثير على السلوك كما أنها تختلف فيما بينها من حيث وزنها النسبي في التأثير، وطالما هي كذلك فإنه لا يمكن للمنظمة تحقيق الاشباع التام لها إنما يتوجب الأمر استخدام كافة الاساليب للتأثير على السلوك وذلك بتحليل الدوافع من وقت لآخر، وان لا تقتصر النظم على الحوافز الايجابية فقط، إنما للمنظمة الحق في استخدام الوسائل السلبية لتحريك السلوك لأن الفرد في نظر برنارد هو المستفيد الاستراتيجي في التنظيم.

2 ـ نظرية الهيكل التنظيمي:

ركز شستر على أهمية الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بتفويض السلطات

كأساس لبناء التنظيم، كما أظهر أهمية خاصة لبناء هيكل أو شبكة جيدة للاتصالات كأساس لتماسك الهيكل التنظيمي، لأن الفرد على استعداد تام لتقبل الأوامر والتعليمات دون مقاومة إذا توافرت في هيكل الاتصالات المقومات التالية:

1 ـ أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة.
2 ـ أن تكون الرسالة مستوعبة من قبل الفرد.
3 ـ أن لا تتعارض أهداف الرسالة مع الأهداف الشخصية للفرد.
4 ـ أن يملك الفرد المقدرة الذهنية والجسمانية على تنفيذها.
5 ـ أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تفادي الاخطاء وحتى يتم بالسرعة المطلوبة.
6 ـ أن تكون كافة خطوط هيكل الاتصالات معروفة لكافة أفراد التنظيم.
7 ـ أن يتوافر دائماً في مراكز الاتصال من يتلقى الرسائل حتى لا تتوقف هذه العملية.

3 ـ رنسيس ليكارت Rensis Likert

بالرغم من الاهتمامات النفسية التي عرف بها ليكارت أما إسهامات عديدة في العلوم الادارية، إلا أن أهم إسهاماته تلك التي تركزت على موضوع التنظيم وتفسيره لمفهومي القيادة والعمل الجماعي. والمنظمة وفقاً لليكارت ليست فقط هيكلاً تنظيمياً يضم مجموعة من الادارات والاقسام، إنما هي مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قمته. أما فيما يتعلق بأسلوب العمل ونمط اتخاذ القرارات فيجب أن يأخذ في اعتباره فلسفة العمل الجماعي والمشاركة. والقيادة وفقاً لتفسير ليكارت نوعان: الأول: القيادة التي تهتم بالعمل والثاني: القيادة التي تهتم بالناس، فالنمط الأول يساعد المنظمة على زيادة الانتاجية ولكن فقط في الأجل القصير لأن الروح المعنوية للأفراد ستبدأ بالتدني في الأجل الطويل، أما النمط الثاني فسيؤمن استقرار وزيادة الانتاج مع الاحتفاظ بمستوى عال لمعنويات الأفراد.

المدرسة التجريبية The Empirical School

تركز الفلسفة الاساسية لرواد هذه المدرسة على جانب مغاير لكافة

المدارس السابقة، حيث التركيز على الاطار التطبيقي للسياسة الادارية كون الادارة فن يمكن اكتسابها عن طريق الممارسة وبالتالي تعرَّف الادارة على أنها ذلك النمط من الممارسة الذي بواسطته يتم تحديد الأهداف بشكل واضح وتنفيذها.

وتركزت أيضاً محاولات رواد هذه المدرسة على الجوانب الفنية والادارية من عمل المدير، وان المديرين عادة ما يصلوا إلى مراكزهم القيادية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة، ولكن يتوقف نجاحهم في هذه المراكز على فاعليتهم في أداء عملهم الاداري ومهاراتهم في قيادة المجموعة التي يريدونها.

هذا وقد دعا بعض رواد هذه المدرسة إلى دراسة تجارب المديرين الناجحين في المنظمات وتحديد كافة الاخطاء التي يمارسونها، وعن طريق تجميع هذه الدراسات كمحاولة ليستفيد منها الدارسين والمديرين الجدد لتطبيقها في المواقف المتشابهة أو كمرشد يمكن الاستدلال بها في المواقف المماثلة.

من جانب آخر عارض بيتر دراكر وهو أحد أهم رواد هذه المدرسة التعميم الخاص لتعريف الادارة، ورأى أنها تنطبق فقط على منظمات معينة دون غيرها، وبالتالي عرَّف دراكر الادارة على أنها الفن والأسلوب الخاص بإدارة المنظمة وأن الخبرة الادارية لمنظمة ما لا يمكن نقلها أو تطبيقها في ادارة منظمة أخرى.

من جهة ثانية، وبالرغم من عدم معارضة بيتر دراكر لمفهوم المدير وضرورة توافر الخبرة الفنية، إلا أنه رأى في الادارة بأنها لن تصل إلى مرتبة العلم طالما أن الحكم النهائي على فاعليتها يتمثل في الممارسة الميدانية، فالادارة ممارسة أكثر منها مهنة أو علم على الرغم من أنها تتضمن الجانبين.

ذهب بيتر دراكر إلى أبعد من ذلك وقد ركز على الجوانب الابتكارية في عمل المدير ورأى أن للمدير وظيفتين أساسيتين هما:

1 ـ تنمية كافة أجزاء المنظمة بالتركيز خاصة على العنصر البشري بهدف تكوين منظمة متكاملة.

2 ـ التوفيق بين القرارات مع الأخذ في الاعتبار ضرورة ارتباطها بالمستقبل.

ثم تطرق دراكر إلى تحديد مجموعة الوظائف التي يمارسها المديرين والتي من وجهة نظره تعتبر إجبارية وهي:

1 ـ تحديد الأهداف مع تأمين كافة الاتصالات اللازمة مع الأطراف المعنية بالأهداف لضمان تحقيقها.

2 ـ التنظيم: أي تقسيم الأنشطة والتنسيق فيما بينها، وتسكين الأفراد بالهيكل التنظيمي مع اتخاذ كافة الاجراءات لتنمية القوى البشرية، مع مراعاة استخدام عمليات الاتصال باتجاهين.

3 ـ التحفيز: باستخدام كافة الوسائل المتاحة لتحفيز الأفراد وذلك لضمان تماسك الجماعة وتطورها.

4 ـ تحليل أداء المنظمة: بوضع المعدلات الخاصة بالأداء وتقييم أداء كافة أفراد التنظيم.

ويوضح دراكر عمومية تطبيق هذه الوظائف إلا أنه يؤكد مدى تعقد كل وظيفة وإلى ضرورة تقسيمها إلى وظائف فرعية، وان كفاءة المدير لا تتوقف على ممارسته لهذه الوظائف فقط إنما يتطلب منه أن يلمّ بكافة تفاصيل العمل، ويرى أنه لن يتحقق له ذلك إلا بتوافر المعلومات وطريقة نقلها لمركز القرار كعنصر أساسي لتحقيق كفاءة الادارة.

مدرسة النظم Systems Management school

ترتكز هذه المدرسة على مجموعة من المحاولات العلمية لايجاد طريقة منظمة للتفكير لكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية ككل واحد متكامل. وبالرغم من قدم الاهتمام بدراسة الأشياء كأنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية معينة. ثم استخدمت نظرية النظم في الادارة كوسيلة للتفكير بالنظم العامة والفرعية التي تحكم الوظائف أو التي يمارس المديرون أعمالهم في إطارها.

ويعرف النظام System على أنه كيان كلي منظم ويتكون من مجموعة من الأجزاء المتفاعلة والمتداخلة مع بعضها البعض، بحيث تكون في مجموعها كيان كلي متناسق. وفقاً لهذا التعريف فإن النظرة الشاملة للنظام أصبحت من

الأهمية كدخل أساسي لحل كافة قضايا الأنظمة الفرعية التي تعمل في إطار النظام الكلي، وإلا فإن تداعي الأنظمة الفرعية (الادارات والأقسام) سيشكل إنهياراً للنظام الكلي (المنظمة)، وفي هذا الاطار فإن مدرسة النظم قد ساعدت على إيجاد شبكة متكاملة للانظمة الفرعية التي تكوّن في مجموعها النظام الكلي، وذلك لتحديد مدى الارتباط والتداخل بين الأنظمة الفرعية فيما بينها ومدى الارتباط والتداخل بينها وبين النظام الكلي.

هذا وقد فرقت نظرية النظم العامة بين نوعين من الأنظمة: النظم المغلقة والنظم المفتوحة، النظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة، أما النظام المفتوح فهو ذلك النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية الانسان، وفي النظم الانسانية والاجتماعية منظمات الأعمال.

فالمنظمة نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر)، وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في إنسياق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها.

وبناء عليه تتكون المنظمة كنظام من العناصر التالية:

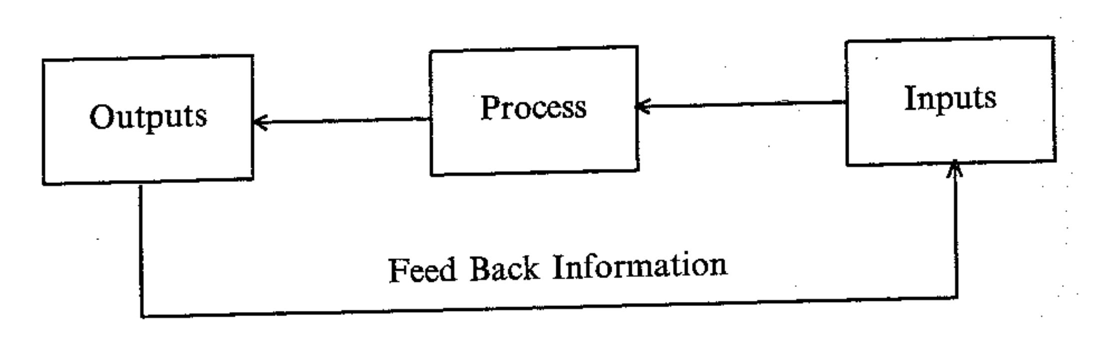
1 - **المدخلات Inputs** وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الانتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف، الاستراتيجيات، والسياسات. . . الخ.

2 - **العمليات Process** ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الاطار الوظائف الادارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.

3 - **المخرجات Outputs** وهي النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ في المنظمات الانتاجية شكل سلعة أو خدمة.

4 - **المعلومات المرتدة Feed Back Information** وهي عبارة عن تدفق للمعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس.

هذا ويوضح الشكل التالي النموذج الذي يتكون من عناصر النظام.



إن البعد الاداري الذي يمكن استخلاصه من كافة النظريات الخاصة بمدرسة النظم تتمثل بضرورة استيعاب المديرين للمناخ العام للمنظمة الذين يعملون في إطاره، بحيث يمارس كلّ منهم كافة مهامه واختصاصاته الادارية باعتباره يشكل جزءاً من كل أي كل المديرين، كذلك فإن الفهم الحقيقي للوظائف التي يمارسها باعتبارها تشكل أنظمة فرعية تعمل بانسجام وتفاعل وتكامل فيما بينها، وبالتالي فإن العملية الادارية تضمن وفقاً لهذا البعد تحقيق الاهداف العامة للنظام (المنظمة) مع الأخذ في الاعتبار بأن المنظمة جزء من نظام أكبر تبدأ بالصناعة وتنتهي بالدولة.

المدرسة الموقفية Contingency Management School

مع التغيير الحديث في أسلوب التعاطي مع مفاهيم الادارة ومكوناتها، ومع التحول الذي بدأ بالظهور في منتصف هذا القرن مد الدراسات النظرية للادارة إلى الدراسات المتعمقة للجوانب العملية للادارة، ذهب هذا الاتجاه في دراسة الادارة على أنه ليس من نظرية عامة للعملية الادارية قابلة للتطبيق في كل منظمات الأعمال أو في المنظمة الواحدة في كل الأوقات، لذا يرى أنصار هذه المدرسة على أن هناك علاقة بين العملية الادارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الادارية، وبالتالي هناك ارتباط قوي وعلاقة متينة بين التصرفات الادارية وبين خصائص البيئة المعنية بالموقف، ومن جهة ثانية، وفقاً لهذه المدرسة يجب أن تتلاءم الادارة مع البيئة، وان الممارسة الادارية يجب أن تصب في الاطار الذي تتطابق مع مسار الموقف، فالمدير هو الذي

يتمكن من تطويع كافة تصرفاته لتتفق مع الموقف بأبعاده المتكاملة.

واقعياً إلى أي مدى يعكس المدير حقيقة البيئة التي يعمل فيها، إن معظم المديرين يأخذون في اعتبارهم دون أدنى شك معظم عوامل البيئة التي تؤثر على الموقف، ولكن قد تسقط لاحتمالات مختلفة بعض هذه العوامل، إلا أن الممارسة الادارية والخبرة قد تصقل مهاراتهم وقدراتهم الادارية لاحتواء كافة العوامل البيئية المتعلقة بالموقف وبالتالي سيتمكن المدير من القيام بمهامه الادارية بالكفاءة المطلوبة وبدرجة عالية من التأكد في إدارة المواقف التي يواجهها.

ما يمكن قوله في ظل هذه المدرسة أن العملية الادارية لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف، وهذا منطق مرفوض نظراً لأن لكل منظمة خصائصها وبيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الادارة فيها واتجاهاتها في الأجل القريب والبعيد، وقانون الموقف يفرض في هذه الحالة القدرة على التعاطي مع الموقف بأبعاده الحقيقية، ثم التحرك في اتجاه اتخاذ القرار المناسب والذي يتناسب مع خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية.

إنطلاقاً من هذا المنطق لا يمكن أن يكون هناك نمطاً موحداً للقيادة وللعلاقات بين المديرين والمرؤوسين، أو قدراً متكافئاً من المركزية واللامركزية أو طريقة واحدة للاتصالات في العملية الادارية، وسبب ذلك هو أن البيئة وخصائص المنظمة لها تأثير كبير في تكوين هذه الأنماط أو الطرق، لذا فإن التعمق بتحديد كافة الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمواقف المختلفة فإنه في هذه الحالة فقط يمكن للمدرسة الموقفية أن تساعد على تكوين قانون موحد أو ثابت لادارة المواقف الادارية في البيئات المختلفة.

تقييم عام للمدارس الادارية وغيرها

من الواضح بعد استعراض المدارس والنظريات التي درست الادارة من جوانبها المختلفة قد إختلفت فيما بينها في كثير من الأمور ويأتي في مقدمة هذه الاختلافات طبيعة المداخل التي اعتمدتها كل مدرسة أو نظرية، وان كنا نرى أن رواد هذه المدارس قد اختلفوا أيضاً في فهم وتفسير وتحديد مضمون الادارة ومبادئها ومعناها، ونرى أيضاً أن كل مدرسة قد تجاهلت نتائج المدرسة

سابقة وان كان المنطق يستدعي أن تبدأ كل مدرسة وفقاً لمراحل التاريخ من حيث انتهت المدرسة التي سبقتها، وفي هذا السياق قد نعتقد أن نظرية ما للادارة تكون قد ولدت ونمارس مهامنا كمديرين في إطارها، ولكن نحتاج في الوقت الحاضر إلى دراسات أكثر تقدماً للبحث في جذور القضايا الأساسية الجوهرية للادارة، مستندين على ما هو متفق عليه وصالح للتطبيق في المدارس السابقة كمقدمة للدراسات والأبحاث الجادة لتكوين نظرية ما في الادارة، تشكل إطاراً صالحاً للممارسة الادارية تتناسب مع واقعنا وبيئتنا ونظمنا علماً بأنه لا يمكننا إنكار المسلمات التالية:

- انه لا يمكن تطبيق دستور ما لدولة ما على دولة أخرى.
- انه لا يمكن تطبيق قانون ما لدولة ما على دولة أخرى.
- إنه لا يمكن تطبيق تنظيم ما لمنظمة ما على تنظيم منظمة أخرى.

فكيف إذاً بالنظرية؟



الباب الثاني

عمليـة الادارة

الفصل الأول: وظيفة التخطيط

الفصل الثاني: وظيفة التنظيم

الفصل الثالث: وظيفة التوجيه

الفصل الرابع: وظيفة الرقابة

الفصل الخامس: اتخاذ القرارات



الفصل الأول

وظيفة التخطيط Planning

تعريف التخطيط

إحتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب والدراسات والمراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا، ونظراً لهذه الأهمية ولضرورة التمييز بين التخطيط وبعض المفاهيم الأخرى كاتخاذ القرارات والخطة مثلاً يتوجب علينا للتبسيط في فهم معنى التخطيط ذكر مجموعة من التعاريف تساعد في نهاية الأمر تسليط الضوء على المعنى الحقيقي للتخطيط.

يقول كونتز H.Koontz: «ان التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به»؟

ويقول فايول: «ان التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته».

ويقول جوتز billy Goetz: «إن التخطيط هو اختيار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة».

أما جورج تيري George Terry فيقول بالتخطيط: «انه الاختيار الذي يستند على الحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة».

نستدل من واقع تحليل التعريفات السابقة أن التخطيط يتضمن الأبعاد الأساسية التالية:

1 ـ يستند التخطيط بالدرجة الأولى على الحقائق الخاصة بالمواقف أياً كانت طبيعتها، وبناء على تجميع وتحليل هذه الحقائق يتم رسم كافة الأنشطة

المستقبلية مع الأخذ في الاعتبار أن تلحظ الخطط كافة العوامل والمعوقات التي تم استبعادها في التحليل.

2 ـ يعتمد التخطيط على التفكير المسبق لتنفيذ أي عمل أو نشاط، فالمواقف والحقائق المرتبطة بها وتحليلها عملية ذهنية، ترتبط بقدرة المخطط الفكرية، خبرته السابقة ومعرفته الشاملة للمسار الذي يتجه إليه ليصل إلى تحديد دقيق للخطط أو لتحديد واضح لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن يقوم به؟

3 ـ يهتم التخطيط بمستقبل النشاط وبكافة التصرفات المرتقبة فالتخطيط يساعد على توقع الاحداث، مواجهة الاحتمالات غير المتوقعة ويساعد أخيراً على التسلسل المنظم للنشاط لتحقيق الهدف.

4 ـ يستند التخطيط أخيراً على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة وذلك لاختيار أفضل الطرق مناسبة لتحقيق الاداء الجيد للنشاط، وبالتالي فالتخطيط سلسلة من القرارات المتعلقة بالمستقبل.

مفهوم التخطيط وأهميته

التخطيط كإحدى وظائف الادارة تتضمن تحديد أهداف المنظمة، اختيار السياسات ومن ثم تصميم الاجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق الاهداف المتفق عليها. لذا يبنى التخطيط على الخطط التالية:

1 ـ تحديد الأهداف.

2 ـ تحديد السياسات اللازمة لضبط الاداء.

3 ـ تحديد البرامج الزمنية التي تنظم تنفيذ العمليات.

4 ـ تحديد الاجراءات المستخدمة في العمليات.

5 ـ تحديد القواعد لضبط التعرفات.

6 ـ تحديد الميزانيات التقديرية.

فالتخطيط وفقاً للاطار السابق، هي مجموعة من القرارات تتعلق بالتصرفات المحتملة في المستقبل، وحيث ان إحتمالات المستقبل واتجاهاته غير مؤكدة، لذا ترتبط وظيفة التخطيط بعملية التنبؤ ارتباطاً وثيقاً. فمن جهة،

التخطيط لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف وتركها للاحداث المستقبلية، وإنما على المدير أن يتنبأ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن جهة أخرى فإن المدة التي يعد عنها التخطيط تعتبر عاملاً أساسياً لاتخاذ القرارات التخطيطية وبالتالي درجة الدقة في تحقيق النتائج، وهنا لا بد من الاشارة إلى أنه كلما زادت فترة التخطيط كلما انخفضت درجة الدقة في تحقيق الأهداف المخططة والعكس صحيح. إن التخطيط الجيد الذي يستند على تراكم خبرات القائمين بمسؤولية التخطيط، وعلى دقة التعاطي مع البيانات والمعلومات لا بل أيضاً مع الحقائق المتعلقة ببيئة التخطيط يساعد كثيراً على التنبؤ بالمستقبل، وأيضاً بالتغيرات والاتجاهات البيئية قبل حدوثها وبالتالي يبعد المنظمة عن مخاطر الفشل في تحقيق أهدافها.

إذاً فالتخطيط هو أن نتوقع المستقبل وأن نتخذ القرارات المتعلقة بكافة أنواع الخطط، فالحقائق المرتبطة بوظيفة التخطيط معقدة ومتشعبة وتمتد لفترات تاريخية قادمة، فالتساؤلات عن سلوك الدولة، إتجاهات المنافسين، أسعار المواد للفترات القادمة، سوق العمل، تطور رغبات المستهلكين وأخيراً التغيرات التكنولوجية، بهذه التساؤلات هي بيئة التخطيط وبالتالي فالقرارات التخطيطية تبنى على الكثير من البدائل المرتبطة لهذه التساؤلات قبل أن تصبح حقائق تفرض نفسها على خطط المنظمة وأبعادها.

العوامل البيئية المؤثرة على التخطيط

تعمل المنظمة كما أوردنا سابقاً في إطار من العوامل البيئية التي تؤثر وتتأثر بها بدرجات متفاوتة، ومما لا شك فيه أن لهذه العوامل من التأثير الكبير على عملية التخطيط لأنها تشكل قيوداً على المنظمة وعلى ديناميكية تحركها الحالي والمستقبلي، وبالتالي تقع على المنظمة مسؤولية التعاطي مع هذه العوامل ـ لأنه من المستحيل تجاهلها ـ من منطلق دراسة وتحليل اتجاهاتها الحالية والمستقبلية لتحديد ماهية ومدى تأثيرها في سياق التفكير باتخاذ القرارات التخطيطية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

1 ـ درجة استقرار البيئة السياسية.

2 ـ فلسفة السياسة المالية للدولة.

3 ـ القيود المالية للدولة.

4 ـ الاتجاه العام لسوق العمل.

5 ـ الاتجاه العام للدخل القومي.

6 ـ الاتجاه العام للاسعار.

7 ـ الاتجاهات التكنولوجية واستخداماتها.

8 ـ المكونات المختلفة للبيئة الداخلية.

مسؤولية التخطيط

من يتولى مسؤولية التخطيط في المنظمة؟ إن الإجابة تتطلب اللجوء إلى كثير من الادعاءات التي سادت الفكر الاداري، وإلى مجموعة من التجارب المطبقة في المنظمات، لنصل في النهاية إلى حقيقة مفادها: أن المسؤولية تتوقف على حجم المنظمة، ظروفها الداخلية وعلى حدة التغيير في عوامل البيئة الخارجية، وبناء عليه نرى أنه لا بد من النظر إلى موضوع التخطيط من زاويتين أساسيتين:

1 ـ المشاركة في اتخاذ القرارات التخطيطية.

2 ـ الانسجام بين وظيفتي التخطيط والرقابة.

فيما يتعلق بالمشاركة لا بد وأن يشارك كافة المسؤولين في العملية التخطيطية أياً كان المستوى الاداري الذي يشغلونه لأن مبدأ المشاركة يحقق ما يلي:

1 ـ التنسيق بين كافة الخطط الفرعية للادارات الاساسية والفرعية.

2 ـ تنمية المهارات التخطيطية لكافة المستويات الادارية.

3 ـ رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الرضا عن المنظمة والعمل للمستويات الادارية كافة.

أما فيما يتعلق بالموضوع الثاني فهو مرتبط بمبدأ أساسي لا يمكن الجدل فيه مفاده أن التخطيط الجيد لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف، إنما يؤدي التنفيذ الجيد إلى تحقيق أهداف التخطيط، إذ أن هناك إستحالة في فصل وظيفة

التخطيط كلياً أو جزئياً على وظيفة التنفيذ، لا بل تتوقف فاعلية التخطيط أساساً على مشاركة المسؤولين عن تنفيذ كافة الخطط بالمسؤولية التخطيطية وذلك لضمان سلامة التنفيذ.

وانسجاماً مع ما تقدم فإن كافة المديرين في المنظمة يمارسون وظيفة التخطيط باختلاف مواقعهم التنظيمية وقد تأخذ هذه الممارسة الاساليب التالية:

1 ـ مركزية التخطيط: أي أن يتولى المدير كافة العمليات التخطيطية دون مشاركة المرؤوسين في أي مرحلة من مراحلها. من الناحية العملية يمكن استخدام هذا الأسلوب لأنه يحقق بعض المزايا خاصة مع بداية نشأة المنظمة، إلا أنه من الصعوبة بمكان تطبيقه مع نمو حجم المنظمة.

2 ـ التخطيط بمشورة المرؤوسين: أي تشجيع المديرين لمرؤوسيهم بالمساهمة بأفكارهم وآرائهم لوضع التصور النهائي لخطط الادارة، وقد يؤدي هذا التشجيع إلى قبول المرؤوسين للخطط التي يعتمدها المدير.

3 ـ التحديد العام لاطار الخطة: يتولى المدير وفقاً لهذا الأسلوب تحديد الاطار أو الخطوط العريضة للخطة على أن يتولى المرؤوسين وضع التفاصيل الخاصة بالخطة وذلك لضمان دعمهم وتعاونهم في عمليات التنفيذ.

4 ـ التخطيط بواسطة المرؤوسين: وبمقتضى هذه الطريقة يتولى المرؤوسون اعداد وتصميم الخطة على أن تقدم للمدير لاعتمادها ووضعها موضع التنفيذ.

ولكن بالرغم من أبعاد هذه الطرق إلا أن احتمالات تطبيقها تعتمد على جملة من المواقف قد تفرض على المدير تطبيق طريقة دون أخرى، إلا أن ما هو متفق عليه بين الكثيرين من علماء الادارة هو عدم الفصل بين التخطيط والتنفيذ، وبالتالي فإن هامش المشاركة في العملية التخطيطية ينبغي أن يكون كبيراً لضمان التنفيذ الجيد للخطط، وما هو متفق عليه أيضاً أن الخطط طويلة الأجل التي ترتبط بفترات زمنية طويلة يتم وضعها من قبل الادارة العليا في حين أن الخطط قصيرة الأجل التي تغطي فترات قصيرة نسبياً تقع على المديرين مسؤولية اعدادها بالطريقة التي تحقق فلسفة التنظم وأهدافه.

إن المشاورة مع المرؤوسين في تحديد وتصميم الخطط أصبحت مبدأ

أساسياً في التطبيق والممارسة، وبالتالي ولّى الزمن الذي نجد فيه مديراً يتولى بمفرده الالمام بكافة المواقف، والالمام أيضاً بكافة العوامل المؤثرة على موقف ما وبالتالي يمارس وحده مسؤولية وضع الخطط ذات التأثير القوي على أهداف المنظمة.

الفوائد الاساسية للتخطيط

للتخطيط الجيد مجموعة من الفوائد والمزايا أهمها:

1 ـ يُظهر التخطيط الأهداف بوضوح ويسهل عملية تحقيقها سواء على مستوى الخطط العامة أو الخطط الفرعية.

2 ـ يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمدخلات المنظمة كماً ونوعاً.

3 ـ يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمسار تنفيذ كل جزء من أجزاء المدخلات، مع مراعات تنسيق ربط هذه الأجزاء من أجل الوصول إلى الاهداف المتفق عليها في الوقت المحدد.

4 ـ يساعد التخطيط على ممارسة الوظيفة الرقابية بدرجة عالية من الفاعلية.

وبالرغم من الفوائد السابقة إلا أن التخطيط لا يخلو من بعض العيوب التي لا تنتقص من أهمية هذه الوظيفة، إنما على المسؤولين ضرورة تداركها وأخذها في الاعتبار عند البدء في العملية التخطيطية ومن هذه العيوب:

1 ـ إرتفاع تكاليف التخطيط نظراً لاعتماده على عمليات التنبؤ استناداً إلى المعلومات التي لا يمكن أن تكون متوفرة في كثير من الحالات إلا في المنظمات الكبيرة وهي حالات نادرة.

2 ـ بالرغم من كفاءة القائمين على عمليات التخطيط إلا أن التغيرات البيئية لا يمكن السيطرة عليها وبالتالي لن يرقى التنبؤ بعد إلى درجة الدقة الكاملة لاستخدامه في عمليات التخطيط مما يترتب عليه فشل الخطط في بعض الأحيان.

3 ـ يأخذ الكثيرون على العملية التخطيطية إرتباطها بشكل كبير بعنصر

الوقت، لما تتطلبه من تفكير وعمل ذهني لدراسة كافة العوامل والاتجاهات ذات الصلة بالموقف، سواء كانت ترتبط بالوقت الحاضر أو بتنبؤات المستقبل، ويأخذ الوقت حيزاً أكبر خاصة إذا كانت القرارات التخطيطية طويلة الأجل، وإذا لم يتحقق التنبؤ فعلى واضع الخطط إعادة التخطيط فيكون بذلك قد أضاع الكثير من الوقت دون فاعلية تذكر باستخدامه لهذا العنصر، علماً بأن للوقت أهمية خاصة حيث يذهب بعض المفكرين إلى اعتباره من أهم عناصر الانتاج على الاطلاق.

4 ـ إن عدم المشاركة في وضع الخطط ومن ثم إعادة التخطيط لاسباب تتعدى توقعات المنظمة يؤديان إلى خلل في المناخ التنظيمي نتيجة مقاومة الافراد للتغيير الناتج عن عدم المشاركة أو اعادة التخطيط.

التخطيط قصير وطويل الأجل

إن القرارات المتعلقة بالعملية التخطيطية ترتبط بمبدأ التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، لذا يتم وضع الخطط لتغطية فترة زمنية قد تكون قصيرة أو طويلة وفقاً لقدرة المنظمة على السيطرة على الظروف والعوامل المستقبلية.

فالتخطيط قصير الأجل هو الذي يغطي فترة زمنية قصيرة (سنة) أو الذي يتعلق بالمستقبل القريب، أما التخطيط طويل الأجل فهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة نسبياً (خمس سنوات) أو لفترات قد تكون أطول من ذلك. والجدير بالذكر أن كل من النوعين تستند اليهما المنظمات ويتوقف نجاحهما بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على التنسيق بينهما بحيث تصب أهداف الخطط قصيرة الأجل في مسار أهداف الخطط طويلة الأجل.

أساليب التخطيط

للعملية التخطيطية أساليب ومداخل متعددة تم استخدامها واقعياً في كثير من المنظمات وعلى مراحل تاريخية متعددة، وهذه الأساليب لا تخرج عن:

1 ـ أسلوب التجربة والخطأ.

2 ـ أسلوب التقليد.

3 ـ الأسلوب العلمي.

1 ـ أسلوب التجربة والخطأ: يعتمد هذا الأسلوب على محاولة تجربة أي قرار تخطيطي يتم التوصل إليه مع الاستمرار في تجربة قرارات أخرى إلى أن يتم التوصل إلى حلول للمشكلة موضع القرار التخطيطي، إن استخدام هذا الاسلوب ممكن في حالة واحدة هو ثبات واستقرار كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، وان كنا نؤكد على استحالة توافر هذه الحالة، نرى أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو إرتفاع تكلفته، وأيضاً يخلق مواجهة مستمرة مع أفراد التنظيم لكثرة تغيير وتعديل الخطط.

2 ـ أسلوب التقليد: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق السياسات والبرامج والاجراءات للمشاكل المشابهة. إن استخدام هذا الاسلوب لا يأخذ في اعتباره اختلاف بيئة الموقف وبالتالي فإن الحل لا يمكن تطبيقه بالمطلق، إنما يمكن لمتخذ القرار التخطيطي الاسترشاد بالاطار العام للكيفية التي تم التوصل من خلالها للقرار، ولا بد أن نشير أيضاً أن هذا الأسلوب يحتاج إلى كثير من الوقت والتكاليف إذا ثبت عدم الملاءمة الكاملة للحل أو للقرار مع البيئة المطبقة فيه مرة ثانية.

3 ـ الأسلوب العلمي: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب تطبيقاً في منظمات الأعمال، ويعتمد على التعمق في دراسة وتحليل المعلومات للتوصل إلى حقائق يمكن السيطرة عليها، ومن ثم ينتقل إلى تحديد البدائل ومن ثم اختيار البديل الأكثر قبولاً لتنتهي مراحل هذا الأسلوب باتخاذ القرار التخطيطي أو قرار حل المشكلة المتعلقة بالتخطيط.

إن التفكير هو أساس عملية التخطيط، والتفكير الابداعي والخلاق هو المدخل الحقيقي للاسلوب العلمي في دراسة كافة الحقائق والمعلومات والبيانات لاتخاذ كافة القرارات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة، ويعتبر أسلوب العصف الذهني من أهم أدوات التفكير الابداعي لتشجيع خلق الأفكار وابتكار الحلول للمشاكل.

الأهداف Objectives

تتحدد مسؤولية وكفاءة ادارة منظمات الأعمال بالدرجة الأولى على هيكل الاهداف الحالية والمستقبلية، المعلنة وغير المعلنة التي تتفق عليها وتسعى إلى تحقيقها من خلال كافة القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، لذا فإن تحديد الأهداف لا يعني بالضرورة أن يكون للمنظمة هدفاً واحداً، ولا يعني أيضاً أن كافة الاهداف ستتحقق في نفس الوقت أو خلال فترة زمنية واحدة، إنما يعني أن كافة جهود التنظيم سيتم تنسيقها وتوجيهها في مسار واحد متفق عليه لتحقيق أول أهداف هيكلها والذي في نفس الوقت قد يساهم في تحقيق هدف آخر غير معلن أو هدف آخر معلن ويليه من حيث الأهمية في هيكل الأهداف.

إن رسم أو تحديد هيكل أهداف المنظمة لا بد وأن يعكس أهداف كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، من الخارج ومن الداخل.

إن المديرين الذين يعملون بالمنظمة لهم أهدافهم الخاصة.

إن أفراد المنظمة لهم أهدافهم الخاصة.

إن جماعات العمل غير الرسمية لهم أهدافهم الخاصة.

إن الموردين الذين يتعاملون مع المنظمة لهم أهدافهم الخاصة.

إن عملاء المنظمة لهم أهدافهم الخاصة.

إن المجتمع له أهدافه الخاصة.

إن للمنظمة أهدافها التنظيمية الخاصة.

إن كل شخص أو جهة مرتبطة بالمنظمة بطريقة أو بأخرى لها أهدافها

الخاصة والمميزة، ولا يمكن للمنظمة أن تتجاهل هذه الأهداف ولا يمكن أن تسمح بتغليب هدف على آخر، ولكن ما يجب فهمه كحقيقة واقعة هي أن تحقيق أهداف عملاء المنظمة هو الضمان الأساسي لبقاء المنظمة وعندها تتمكن من تحقيق الأهداف الأخرى المرتبطة بها.

إن الأهداف بصرف النظر عن المدى الذي تغطيه يجب أن تعكس فلسفة الادارة، فالأهداف طويلة الأجل، قصيّرة الأجل أو الأهداف الحالية يجب أن تكون متكاملة لتحقيق كافة الأهداف المشار اليها سابقاً، كما يفرض الواقع أيضاً أن تتجزأ الأهداف قياساً بكل وظيفة من وظائف التنظيم كي يتمكن كل فرد من معرفة أهداف وظيفته وما تشكله من أهداف المنظمة.

في هذا الاطار لا تساعد الصياغة أو التحديد الدّقيق للاهداف فقط الميكانيزم اللازم لها بغرض تحقيقها إنما تساعد على:

1 ـ تحديد المسار العام للمنظمة ككل مع توجيه الجهود التنظيمية في إطار هذا المسار.

2 ـ فاعلية التنسيق بين كافة خطط المنظمة.

3 ـ ترابط كافة أهداف الوحدات التنظيمية.

4 ـ ضمان فاعلية الرقابة لما تشكله الأهداف من مقاييس تحدد المطلوب إنجازه.

والأهداف كما يراها Draker تظهر في كافة أنشطة المنظمة وتعتبر عنصراً أساسياً لأي نشاط يؤثر فيه الاداء والنتائج على بقاء ونمو المنظمات، ويشير أيضاً إلى أن الكفاءة في تحقيق الأهداف لا تؤثر فقط على المنظمة فحسب، إنما تؤثر أيضاً على تغيير اتجاه صناعة معينة بكاملها، وان الاخفاق في تحقيق أهداف المنظمات قد يؤثر سلباً على كيان الصناعة بحيث تزيلها من الوجود.

أنواع الأهداف:

تسعى المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتداخلة بحيث تشكل في مجملها هيكل الاهداف المطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، القصير والآن، وتختلف هذه الاهداف من حيث أهميتها ووزنها وأولويتها

وذلك بهدف تركيز الجهود الضرورية لتحقيقها، وتنقسم هذه الأهداف الى:

1 ـ الأهداف العامة.

2 ـ الأهداف المحددة.

I ـ الأهداف العامة

وهي ذلك النمط من الأهداف التي يتم تحديدها من قبل الادارة العليا، وتتميز هذه الأهداف بطول الفترة الزمنية، كما يعمل كافة أفراد التنظيم على تحقيقها نظراً للمسؤولية الكبيرة التي تعطى لها لما تشكله من تأثير على كيان المنظمة. كما يجب أن نشير إلى أن بعض هذه الأهداف قد لا يكون معلناً لأفراد التنظيم نظراً لانشغالهم بتحقيق أهداف الوحدات التنظيمية التي يرأسونها أو يعملون في إطارها، وقد تتحقق تلك الأهداف دون معرفة أو دراية بها، لذا من الأفضل أن تكون هذه الأهداف معروفة لما لها من تأثير على الروح المعنوية وكفاءة الاداء.

ويندرج تحت نمط الاهداف العامة الاهداف التالية:

1 ـ بقاء المنظمة.

2 ـ نمو المنظمة.

3 ـ المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4 ـ تحقيق الارباح.

1 ـ بقاء المنظمة

إن إنشاء المنظمات لا يعني بالمطلق أن تنشأ اليوم لتخرج من السوق غداً، فالهدف سن الانشاء هو ممارسة نشاط ما بعد دراسة ومن ثم تحقيق الاهداف من أجل البقاء كحد أدنى يقبل ويسعى إليه أصحاب المنظمات لا بل المديرين.

إن قدرة المنظمات على البقاء في السوق أو في الصناعة، يتطلب مقومات عديدة يأتي في مقدمتها كفاءة الاداء التنظيمي بمكوناته الأساسية في تحقيق الاهداف، وان يجب أن نسجل هنا أهمية القيادة الادارية في الحفاظ على المنظمة وبقائها، مع الأخذ في الاعتبار ثبات الظروف والتنبؤ بالمستقبل لتأتي كافة القرارات منسجمة مع أهداف المنظمة ومنها بقائها في ممارسة

النشاط، أما بالنسبة للظروف القاهرة والتي لا تملك المنظمة القدرة على التنبؤ بها أو السيطرة عليها ففي هذه الحالة قد تتأثر منظمات كثيرة لا بل صناعات بأكملها وتخرج من السوق.

من جهة أخرى أن بقاء المنظمات لا يتطلب فقط توافر مقومات داخلية، إنما فرصة البقاء تتوقف أساساً على درجة استقرار ونضوج البيئة الخارجية، وان مزيج الاستقرار بين البيئة الداخلية والخارجية سيوفر الفرصة أو الفرص المناسبة لاتخاذ كافة القرارات المضمونة النتائج إلى حد كبير.

2 ـ نمو المنظمة:

يتحدث الكثيرون عن العوامل التي تستخدم لقياس الحجم المثالي أو الاقتصادي الذي يعكس درجة نمو المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ومن هذه العوامل على سبيل المثال: عدد العاملين، القدرة الانتاجية، قيمة المبيعات ورأس المال المستثمر... الخ، كما يشير البعض إلى أن هناك إطاراً يمكن للمنظمة أن تنمو فيه وتصل إلى أقصى درجات النمو المطلوب، ولكن ما يهمنا في هذا المجال أن المنظمات لا تسعى فقط إلى البقاء إنما كونها تتصف بالديناميكية فالنمو المستمر في ظل النظم الاقتصادية المتحركة هدف أساسي، بحيث أصبحت المنظمات الكبيرة المحرك الأساسي للحياة الاقتصادية لا بل والقوة الاقتصادية المسيطرة على أسواق المنتجات في الدول الصناعية المتقدمة.

من جهة أخرى ان للنمو احتياجاته الادارية أيضاً ويجب أن تواكبه وتسير معه بنفس الاتجاه فالقيادة الابتكارية الخلاقة كفيلة بتحقق قوة الدفع اللازمة للنمو المخطط للمنظمات المختلفة.

3 ـ مشاركة المنظمات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

إن المساهمة الحقيقية للمنظمة لا تقتصر فقط على تحقيق الأهداف المشار اليها فقط، بل تمتد لتشمل انتاج سلعة أو خدمة ما للمستهلكين المتعاملين معها، هذا ويتوجب على المنظمة من وقت لآخر معرفة التغيير المستمر لحاجات هذه الفئة وإشباعها، كما تساهم المنظمات الضخمة بتشجيع من الدولة تقديم سلع أو خدمات لقطاع كبير من المواطنين للمساهمة في

تحقيق التنمية الاقتصادية وفقاً للسياسة الاقتصادية الواردة في خطة التنمية.

وبالمقابل على المنظمات أيضاً مسؤوليات اجتماعية تجاه أفراد المجتمع، وتأخذ هذه المسؤولية بعض المظاهر منها على سبيل المثال: إتاحة فرص عمل، تطبيق القوانين الاجتماعية ودفع الضرائب المستحقة.

4 ـ تحقيق الأرباح:

إن مفهوم الربح كهدف أساسي للمنظمات يشوبه الكثير من الحذر، حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف أساسية وعامة أخرى بالاضافة إلى تحقيق الربح. الحقيقة أن المنظمات تسعى دائماً لتحقيق الربح وتعظيم أرباحها ولكن بهدف تحقيق أهدافها الأخرى. إن الدور الأساسي للارباح هو المحافظة على بقاء ونمو المنظمة وبمعنى آخر تمثل الأرباح ذلك الجزء المتبقي بعد وفاء المنظمة بكافة التزاماتها حول الأهداف العامة، كما يمكن النظر إلى هدف الربح على أنه معيار مناسب لقياس درجة فعالية المنظمة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما.

II ـ الأهداف المحددة:

عادة يكون هذا النمط من الأهداف بخلاف النمط السابق أهدافاً قصيرة الأجل يعبر عنها بصورة كمية لها سياساتها الخاصة في إطار سياسات الأهداف العامة، وتتنوع هذه الأهداف على الشكل التالي:

1 ـ التوسع في إنشاء الفروع.

2 ـ التنويع في المنتجات.

3 ـ إعادة التنظيم.

4 ـ تنمية العلاقات مع الموردين.

المقومات الأساسية للهدف الجيد:

لا يمكن تحديد مقومات الهدف الجيد إلا من واقع تعريفنا للهدف: الهدف هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ويمكن قياسها». من واقع هذا التعرف نحدد المقومات التالية:

1 ـ أن يكون للهدف نتيجة محددة.

2 ـ أن يغطي الهدف فترة زمنية محددة

3 ـ قابلية النتيجة للقياس.

بالاضافة إلى المقومات التي تستخلص من التعريف السابق فإن جودة الهدف تتطلب توافر مجموعة أخرى من المقومات الضرورية لبلورة الهدف الجيد وهي:

1 ـ تخصيص الموارد الضرورية لخدمة الهدف.

2 ـ تأمين الاداء الجيد للتنفيذ.

3 ـ استخدام الاسلوب العلمي في تحديد الهدف.

4 ـ ان يكون الهدف قابلاً للتحقيق.

5 ـ ان يكون الهدف مفهوماً للقائمين على تحقيقه.

السياسات Policies

أهمية السياسات:

بعد تحديد الأهداف تتجه الوظيفة التخطيطية نحو اختيار وتحديد السياسات الادارية اللازمة لتحقيق الأهداف. فالسياسة هي نوع من أنواع الخطط تستخدم لارشاد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الادارية. ولما كانت العمليات المتعلقة بالتخطيط أو بتجديد الاهداف لا تأخذ إطاراً تنفيذياً إلا في شكل سياسات إدارية متعددة ترسم طريقة أداء الأعمال والتصرفات الحالية والمستقبلية، فإن الملاحظة الأساسية في منطق السياسات الادارية إنها كالأهداف تقود وترشد التفكير والاداء، ولكن يختلفان عن بعضهما، فالهدف هو ما تريد تحقيقه أما السياسة فهي الوسيلة التي تقود إلى تحقيق الهدف.

من جهة ثانية تتوقف فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها على الكفاءة في تحديد ورسم السياسات القادرة على ترجمة الاهداف المخططة إلى واقع.

مقومات رسم السياسات الادارية:

قبل البدء في رسم سياسة ما لا بد من واضع السياسة الاجابة على الأسئلة التالية:

1 ـ هل هناك حاجة ملحة للسياسة؟

2 ـ كيف تعد السياسة؟

3 ـ كيف تبلغ السياسة؟

الإجابة عن السؤال الأول: تحديد الحاجة يعني تحديد المواقف والعوامل المؤثرة بها والنتائج المترتبة عليها وذلك من ناحية تكرار هذه المواقف وأهميتها بالنسبة للمنظمة، فالتكرار والأهمية يستدعيان رسم السياسة.

الإجابة عن السؤال الثاني: السياسة يجب أن تعد بصورتها المبدئية ويتم مراجعتها للتأكد من تناسقها مع السياسات الأخرى القائمة، وللتأكد من ملاءمتها للمواقف المتكررة، ثم تختبر بصورة ضيقة لضمان تحقيق الفهم لها (يمكن تعديلها على ضوء الاقتراحات) فإذا تأكد ذلك تصاغ بصورتها النهائية وتقر من الجهة المختصة.

الإجابة عن السؤال الثالث: يجب أن تنشر السياسة داخل المنظمة بالوسيلة المناسبة ليعلم بها جميع أفراد التنظيم، ثم تناقش وتشرح بالتفصيل لتأمين الاقتناع والتأييد لها.

بناء على ما تقدم تبنى السياسات الادارية على مجموعة من الأسس الهامة بحيث ينبغي على واضعيها مراعاتها قبل اعتمادها وهذه الأسس هي:

1 ـ أن ترتكز السياسات على أهداف المنظمة وتكون ترجمة حقيقية لها.

2 ـ أن يراعى مبدأ التنسيق والتكامل بين السياسات الادارية على كافة المستويات الادارية.

3 ـ أن يراعى في رسم السيـ سات درجة عالية من استقرارها وثباتها وأيضاً درجة عالية من المرونة، بحيث تسمح بتعديل وتطوير السياسات في مواجهة التغييرات المرتبطة بالتخطيط والأهداف دون أن تتأثر في مضمونها وفلسفتها.

4 ـ أن يراعى في رسم السياسات اتفاقها مع السياسات العامة للدولة والقيم الاخلاقية السائدة في المجتمع.

5 ـ أن يراعى صانع السياسة ضرورة كتابتها ووضوحها وأن تكون مفهومة لكافة أفراد التنظيم، لأن تنفيذها من خلالهم سيحد من سوء فهمها وتفسيرها بخلاف المقصود منها.

6 ـ أن يراعي صانع السياسة المقدرة على تنفيذها وفقاً للامكانيات

المتاحة في التنظيم، بمعنى ضرورة توفير المناخ المادي والانساني لوضعها موضع التنفيذ.

7 ـ أن يراعي صانع السياسة عدالتها لكافة الاطراف في التنظيم، فلا يكفي أن تكون عادلة من وجهة نظر صانعها فقط، ولكن أولئك الذين يتأثرون بها يعتبرونها غير عادلة إذا لم تؤخذ كافة الاعتبارات المتعلقة بتنفيذ السياسة.

أنواع السياسات:

تتعدد السياسات الادارية في المنظمة وفقاً للضرورات الخاصة لتكون بمثابة إرشادات عامة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات، أو بمثابة المرشد للكيفية التي يجب أن تتم بها الأعمال في اتجاه تحقيق الأهداف، وبناء عليه تقسم السياسات بصفة عامة الى:

1 ـ السياسات الأساسية.

2 ـ السياسات العامة.

3 ـ السياسات المتخصصة.

1 ـ السياسات الاساسية: وهي ذلك النوع من السياسات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المنظمة ككل وتتصل مباشرة بالاهداف وتبنى على أساسها كافة السياسات الأخرى.

2 ـ السياسات العامة: وهي ذلك النوع من السياسات التي تعتبر أكثر تحديداً وتفصيلاً عن السياسات الاساسية لأنها تطبق على كافة قطاعات النشاط بالمنظمة.

3 ـ السياسات المتخصصة: هي ذلك النوع من السياسات التي تتصف بدرجة عالية من التحديد لأنها تختص بنشاط محدد وفيما يلي أهمية السياسات المتخصصة:

1 ـ سياسات التسويق.

2 ـ سياسات الانتاج.

3 ـ سياسات الافراد.

4 ـ سياسات التمويل.

5 ـ سياسات الشراء.
6 ـ سياسات التخزين.
7 ـ سياسات الاعلان.

هذا وتتميز كافة السياسات المطبقة بضرورة تكاملها وانسجامها مع الأهداف وأيضاً مع بعضها البعض، لذا على صانعي السياسات ضرورة توفير هذا التكامل لمنع الانحراف والتضارب في الاداء التنظيمي لما لذلك من آثار مباشرة على الأهداف المتفق عليها.

من يضع السياسة؟

سبق وذكرنا أن السياسات هي مجموعة من الارشادات توجه إتخاذ القرارات على كافة المستويات الادارية، وهي بالتالي صياغة عملية لأهداف المنظمة وترجمة واقعية لها، ونظراً لأهمية السياسات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الادارات الرئيسية لا بد من مراعاة أمرين أساسيين: الأمر الأول: الوزن النسبي للسياسة من مستوى إداري إلى آخر، والامر الثاني: ضرورة التنسيق بين السياسات لمنع التضارب في التنفيذ.

واقعياً إن من يضع السياسات هم متخذوا القرارات في المنظمة، لذا فإن هرمية صنع السياسات تعكس فلسفة المنظمة، لأن المشاركة في صنع السياسات لدليل واقعي على ضمان جودة تنفيذها بشرط أن يتوافر لدى كافة الاطراف المهارات والقدرات الضرورية لهذا المستوى من التخطيط كالنظرة المتكاملة للمنظمة، المتغيرات المتوقعة وأخيراً الفهم الواضح للأهداف المختلفة للمنظمة والأهداف الشخصية لأفراد التنظيم.

لائحة السياسات:

ذكرنا فيما سبق ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة كونها إحدى أهم وثائق التخطيط، وتضم لائحة السياسات كافة السياسات المعتمدة التطبيق في المنظمة لذلك فإن كتابة وتسجيل السياسات يساعد على:

1 ـ تمنع وتحد من الخلافات في تفسير ماهية السياسة حيث يمكن الرجوع إليها عند حصول الخلاف.
2 ـ تحد من إعطاء المديرين والرؤساء تعليماتهم بطريقة شفهية.
3 ـ تضمن استمرارية الارشاد والتوجيه في ظل تفويض السلطة.

الاجراءات Procedures

ينظر إلى الاجراءات على أنها خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات، فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله، أما الاجراءات فتضمن وصفاً دقيقاً للاجابة على ما يلي: كيف، متى؟ ومن؟:

كيف؟ أي كيفية تنفيذ العمليات.

متى؟ أي زمان التنفيذ.

من؟ أي المسؤول عن التنفيذ.

فالاجراءات هي إذاً تحديد مسبق للخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ العمل، وكذلك تسلسلها لتحقيق أهداف السياسات، وهي مرتبطة بتنفيذ الاعمال الروتينية أو المتشابهة في مسار أدائها وان كانت أهميتها تتزايد في المستوى الاشرافي حيث عمليات التنفيذ الفعلي لكافة الخطط.

من جهة ثانية ينظر للاجراءات على أنها وسيلة من وسائل تعقيد العمل والتنفيذ، وسبباً لضياع الوقت والجهد والمال، بدلاً من أن تكون وسيلة لتحقيق الفاعلية في الاداء، ولكي تؤدي الاجراءات دورها في تحقيق أهداف السياسات وبالتالي الأهداف لا بد وان تتوفر فيها الشروط التالية:

1 ـ ان تساهم خطوات الاجراءات وتناسقها في تحقيق أهداف المنظمة.

2 ـ ان لا تتعارض الاجراءات مع السياسات خاصة على المستوى التنظيمي الواحد.

3 ـ أن تضمن الاجراءات سرعة الاداء دون التأثير على جودته.

4 ـ أن تضمن الاجراءات التدفق المنطقي لتنفيذ الأعمال المختلفة في التنظيم.

5 ـ أن تساهم الاجراءات في تحقيق الفائدة بشكل يزيد عن تكلفتها.

6 ـ أن تكون الاجراءات واضحة ومفهومة وممكنة التطبيق بواسطة الافراد.

7 ـ أن تساهم الاجراءات في تفعيل العملية الرقابية من حيث الدقة والسرعة في كشف الانحرافات الناتجة عن عمليات التنفيذ.

تقييم الاجراءات:

قبل البدء في تطبيق الاجراءات ينبغي تقييمها واختبارها للتأكد من فاعلية مساهمتها في تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وعادة تنقسم عملية التقييم إلى أربع مراحل أساسية:

1 ـ العملية.

2 ـ الحركة.

3 ـ الفحص.

4 ـ التخزين.

1 ـ العملية: وتعني تحقيق إضافة ما أو تغيير مادي، شكلي أو معنوي، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الاجراءات حيث يترتب عليها إحداث منفعة أو هدف معين وإلا انتفت معها ضرورة وجودها في الاجراءات.

2 ـ الحركة: وهي المرحلة التي يتم بمقتضاها تحريك الموضوع من مكان إلى آخر، داخل القسم أو الادارة أو من وإلى المنظمة، وهذه المرحلة تمثل تكلفة لا بد من تخفيضها إلى حدها الأدنى عن طريق الدمج.

3 ـ الفحص: وهي المرحلة التي يترتب عليها قياس نتائج الاجراء بمعيار محدد، ويهدف الاختبار إلى دمجها أو إلى إلغائها لأنها تمثل تكلفة على المنظمة.

4 ـ التخزين: وهي المرحلة التي يترك فيها الموضوع تركاً نهائياً وبالتالي يكون قد حقق هدفه النهائي، أو تركاً مؤقتاً بقصد الرجوع إليه مرة ثانية.

أنواع الاجراءات:

إن الغرض الأساسي من الاجراءات هو تغطية كافة العمليات التي من

الممكن جعلها روتينية، لذلك تلجأ المنظمة إلى توفير كافة الاجراءات الضرورية كي يتمكن أفراد التنظيم من توفير جهودهم لحل كافة المشكلات غير المتوقعة والتي لا تغطيها الاجراءات، وبناء عليه يمكن تقسيم الاجراءات على سبيل المثال الى:

1 ـ الاجراءات المالية.

2 ـ إجراءات الانتاج.

3 ـ إجراءات البيع.

4 ـ إجراءات الشراء.

5 ـ إجراءات التخزين.

6 ـ إجراءات الأفراد.

تبسيط الاجراءات:

يقصد بتبسيط الاجراءات هو زيادة فاعلية الخطوات الاجرائية عما كانت عليه عند وضعها وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر الانتاجية. وتظهر الحاجة إلى التبسيط في الحالات التي تبدو فيها الاجراءات معقدة أو تحول خطواتها دون التنفيذ الجيد للعمليات، ويتم تبسيط الاجراءات عن طريق رسم تسلسل الخطوات الخاصة بعمل معين وبعد تحليلها وتقييمها يتم التبسيط وفقاً لما يلي:

1 ـ إما دمج بعض الخطوات في خطوة واحدة.

2 ـ إما إعادة ترتيب بعض الخطوات لضمان التسلسل المنطقي للخطوات السابقة.

3 ـ أما حذف بعض الخطوات غير الضرورية.

لائحة الاجراءات:

تعتبر لائحة الاجراءات من أهم وثائق التخطيط، وهي كما السياسات ينبغي أن تكون مكتوبة وذلك بهدف الرجوع إليها عند الاختلاف على تفسيرها أو تطبيقها، كما تساعد هذه اللائحة على سرعة إعادة تبسيطها إذا لزم الأمر.

البرامج الزمنية Programs

البرامج الزمنية هي في الواقع نوع من أنواع الخطط توضح كافة الانشطة الأساسية والتفصيلية التي يجب تنفيذها في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار تحديد الوقت المتوقع لكل عملية. وبما أن السياسات والاجراءات لهما صفة الثبات والاستقرار مع قابليتهما للتغيير والتعديل، فإن البرامج الزمنية تستخدم فقط لمواجهة موقف محدد أو تحقيق هدف محدد، وبمجرد تحقيق الهدف تزول الحاجة إلى البرامج.

هذا وقد تصمم البرامج الزمنية لتكون شاملة على مستوى المنظمة أو خاصة بادارة من الادارات، ويهمنا في هذا المجال ان نذكر بأن البرامج الزمنية هي المرحلة التخطيطية التي يتم فيها جدولة كافة عناصر الانتاج كماً ونوعاً وزمناً تمهيداً للبدء في التنفيذ الفعلي لخطط المنظمة، لذا فإن الكفاءة في إعداد هذه البرامج تستند على الكفاءة في إعداد المراحل التخطيطية السابقة.

ويراعى عند تصميم البرامج الزمنية الاعتبارات التالية:

1 - تفصيل العمل إلى جزئياته وذلك لضمان الاهتمام بكل جزء من أجزائه مما يزيد من كفاءة الاداء.

2 - تنسيق الجدولة الزمنية للأعمال وكذلك التنسيق بين مخرجات كل عملية ومدخلات العمليات التالية.

3 - تحديد الطريقة أو الكيفية التي ستنفذ بها الأعمال، مع تحديد كافة العناصر الانتاجية اللازمة من حيث الكم والنوع لكل عملية.

4 - المام كافة الافراد المعنيين بالبرامج الزمنية قبل وضعها موضع التنفيذ بهدف تحديد الحالات الاستثنائية التي لا تخضع للسياسات أو للاجراءات.

القواعد Rules

القواعد هي نوع من أنواع الخطط يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل ويتم بمقتضاها تحديد سلوك التصرفات في مختلف الظروف، وتتزايد أهمية القواعد بصفة خاصة في المستويات الدنيا للتنظيم كمرشد للعمل، وليس المقصود بذلك أن تصرفات الادارة العليا والوسطى لا تحكمها القواعد بل تخضع للسياسات، إنما المقصود بأن أهمية القواعد تتزايد مع اتجاه التنظيم من أعلى إلى أسفل.

وتختلف القواعد عن الاجراءات في المفهوم، فالقاعدة تفرض القيام بعمل محدد أو عدم القيام به وذلك بالنسبة لموقف ما، وبالتالي فهي ترتبط بالاجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل في إطار الاجراءات، ولكن القواعد لا تحدد أي تتابع زمني للتصرف بعكس الاجراءات، من جهة ثانية إن القواعد قد لا تكون أو قد تكون جزءاً لا يتجزأ من الاجراءات.

وتختلف أيضاً القواعد عن السياسات، حيث أن الهدف من السياسات هو استخدامها كدليل للتفكير عند عملية اتخاذ القرارات وتسمح بالتصرف داخل إطار هذه السياسات، أما القواعد وهي وان كانت تستخدم للتصرف إلا أنها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

الميزانيات التقديرية Budgets

الميزانيات التقديرية هي أدوات تخطيطية تستخدمها المنظمة في عمليات التنبؤ بالافتراضات التي تشكلت عن المستقبل. والميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة أو كشف بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وقد تغطي كل أو بعض أنشطتها في فترة زمنية محددة. وتغطي الميزانية فترة مستقبلية قد تكون قصيرة (من شهر إلى سنة) أو قد تكون طويلة (من سنة إلى خمس سنوات)، والمدة الزمنية التي تغطيها الميزانية هي معيار أساسي للحكم على كفاءة المنظمة في التنبؤ بالمستقبل.

والميزانيات التقديرية ليست تعبيراً عن النواحي المالية فقط، إنما تظهر أيضاً في شكل كميات أو وحدات بحيث تعكس في النهاية طبيعة النشاط وأهدافه. وعادة تتولى الادارات الرئيسية في المنظمة إعداد موازناتها التقديرية على أن يتم الموافقة والمصادقة عليها من قبل الادارة العليا أو الجهة المختصة وفقاً لما ينص عليه النظام الداخلي للمنظمة.

مزايا الميزانيات التقديرية:

للميزانيات التقديرية مزايا عديدة أهمها:

1 ـ تعبر الميزانيات التقديرية عن أهداف المنظمة وتعتبر ترجمة لأهدافها وسياساتها.

2 ـ تساعد الميزانيات التقديرية على التحقق من صوابية الاهداف والسياسات المحددة.

3 ـ الميزانيات التقديرية هي أدوات رقابية أيضاً لأنها تبين ما تحقق فعلاً مقارناً بما هو مطلوب تحقيقه.

. تحدد الميزانيات التقديرية المسؤولية والسلطة تحديداً واضحاً لكل نشاط من أنشطة المنظمة.

. تعتبر الميزانيات التقديرية أداة من أدوات التنسيق لأنها تلزم الادارات المتخصصة وضع خططها الخاصة بحيث تتفق هذه الخطط مع خطط الادارات الأخرى.

اع الميزانيات التقديرية:

بداية لا بد وأن نشير بأن الميزانيات التقديرية هي تعبير عن النواحي الية والكمية لكافة أنشطة المنظمة، وعادة ما يعبر عن النشاط بميزانية واحدة عدة ميزانيات وفقاً لضرورات التخطيط، ومن أمثلة الميزانيات التي تخدمها المنظمات ما يلي:

. الميزانية التقديرية للايرادات.

. الميزانية التقديرية للانتاج.

. الميزانية التقديرية للمبيعات.

. الميزانية التقديرية للمشتريات.

. الميزانية النقدية التقديرية.

. الميزانية التقديرية للارباح والخسائر.

الميزانية التقديرية للمخزون.

الميزانية التقديرية للمصروفات.

الميزانية التقديرية للقوى العاملة.

- الميزانية التقديرية الرأسمالية.

- الميزانية العمومية التقديرية.

وفيما يلي عرض لأهم الميزانيات المستخدمة في المنظمات الصناعية:

الميزانية التقديرية للايرادات:

تستمد بيانات هذه الميزانية من واقع ميزانية المبيعات بعد ترجمتها إلى ال عن طريق ضرب عدد الوحدات المباعة بالسعر، وتتضمن هذه الميزانية

الايرادات المتوقعة والأخرى المحققة أو الفعلية وذلك لكافة العمليات التي ينتج عنها ايرادات ما للمنظمة خلاف عمليات البيع وذلك لنفس المدة، حتى يمكن تحديد كافة الانحرافات لدراستها وتحديد أسبابها واتخاذ كافة الاجراءات لتصويبها كي تتوازن إلى حد كبير الايرادات المتوقعة مع الايرادات المحققة.

شكل رقم (6)

الميزانية التقديرية للايرادات

الفترة / البيان	ك 2		شباط		آذار		الاجمالي	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي
المبيعات الداخلية								
المبيعات الخارجية								
تحصيلات ذمم سابقة								
المجموع								

2 ـ الميزانية التقديرية للانتاج:

تهدف هذه الميزانية إلى تقدير كمية الانتاج المتوقعة كوحدات عن نفس الفترة الزمنية التي تعد فيها الميزانيات الأخرى وبصفة خاصة ميزانية المبيعات وتكاليف الانتاج بحيث تتساوى خلال الفترة الانتاج الفعلي مع المبيعات التقديرية مضافاً إليها المبيعات الموجودة آخر المدة مخصوماً منها البضاعة الموجودة في أول المدة، وهذه المعادلة تنطبق على كافة السلع أو الاصناف المنتجة.

شكل رقم (7)

الميزانية التقديرية للانتاج

الفترة / البيان	ك 2		شباط		آذار		الاجمالي	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي
منتج 1								
منتج 2								
منتج 3								
الاجمالي								

3 - الميزانية التقديرية للمبيعات:

تعتبر من أهم الميزانيات التقديرية التي تعد في منظمات الأعمال التي تصنع أو تنتج بقصد البيع، وبالتالي تعتبر من الناحية الاقتصادية المدخل الذي يتم بناء على أبعادها وصحة تقديراتها تقديرات الميزانيات الأخرى، وعلى ضوئها يتم اتخاذ كافة القرارات الخاصة بالانفاق. والميزانية التقديرية للمبيعات تشكل في أساسها حجم التدفقات والايرادات المتوقعة خلال فترة زمنية متساوية مع الفترة الزمنية للايرادات والانتاج والمصروفات.

تعتمد هذه الميزانية في تقديراتها على التنبؤ بكافة الظروف المتعلقة بعمليات البيع، لذا لا ينبغي إغفال أي سبب كان قد يؤثر مباشرة على تقديرات المبيعات وبالتالي على المنظمة ككل لأن الايرادات الناتجة عن عمليات البيع هي المحرك الأساسي لكافة قرارات المنظمة.

شكل رقم (8)

الميزانية التقديرية للمبيعات

الفترة / البيان	ك 2		شباط		آذار		الاجمالي	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي
منتج 1								
منتج 2								
منتج 3								
الاجمالي								

4 - الميزانية النقدية التقديرية:

تعتبر هذه الميزانية من أسهل الميزانيات التقديرية إعداداً لأنها نتيجة لكافة الميزانيات الأخرى وتبين بنفس الوقت وجود فائض أو عجز نتيجة للعمليات التي تمت في المنظمة خلال نفس الفترة.

شكل رقم (9)

الميزانية النقدية التقديرية

البيان / الفترة	ك 2		شباط		آذار		الاجمالي	
	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	فعلي
المقبوضات النقدية								
المدفوعات النقدية								
الارصدة النقدية الثابتة								
الفائض أو العجز								

الفصل الثاني

وظيفة التنظيم Organizing

تعريف التنظيم:

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه، لذا نرى من الأفضل في ظل هذا التضارب أن نلجأ إلى أكثر من تعريف للتنظيم، حتى يمكننا الاستدلال إلى مفاهيم واضحة ودقيقة يصلح معها تحديد المقومات التي يستند عليها مفهوم التنظيم.

تقول ماري ڤوليت M.Follett في التنظيم: «لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الادارية للمنظمات».

ويقول موني ورايلي Mooney And Reily: «التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك».

أما شمستر برنارد Chester Barnard فيعرف التنظيم: «بأنه نظام يعمل على التحديد الاداري للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر».

والتنظيم كما يقول هنري فايول Henry Fayol: «أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات رأس المال والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضاً».

ويقول جورج تيري Georges Terry في التنظيم: «أنه في الأصل إقامة

علاقات نشيطة للسلطة بين الاطراف التالية: العمل، الافراد ومراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة».

من جهته يقول كونتز Koontz: «التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالاساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عامودياً وأفقياً في المنظمة».

من استعراض التعاريف السابقة تتضح لنا المقومات التالية لمفهوم التنظيم:

1 - يرتبط وجود التنظيم بوجود هدف أو أهداف محددة وهي مبررات وجوده.

2 - يستند التنظيم على تحديد واضح للعلاقات والسلطات وهذه العلاقات هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

3 - يستند التنظيم على مجموعة من الافراد لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

4 - يقوم التنظيم على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الادارية.

أهمية التنظيم:

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي Carnigie: «خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، وأترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعاً».

وأعتقد أنه تشرشل الذي قال عندما سأله أحدهم عن كيفية كسبه للحرب: «بالتنظيم، بالتنظيم وبالتنظيم».

أما علماء الاقتصاد فقد نظروا إلى التنظيم كونه الاداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية بسبب ندرتها قياساً بالتحديات السكانية.

أما علماء الاجتماع فقد أولوه اهتماماً من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية.

وأخيراً كان التنظيم موضع اهتمام علماء النفس بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الافراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

إضافة إلى هذه الاهتمامات فقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماماً أكبر من قبل علماء الادارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الاداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضاً الاطار الذي يرسم: شكل العلاقات وتفاعلها، شبكة الاتصالات الرأسية والأفقية، توحيد الجهود الجماعية وأخيراً إتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الاهداف المتفق عليها.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية:

1 ـ إن التنظيم وظيفة من وظائف الادارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.

2 ـ يرسم التنظيم الادوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمية.

3 ـ إن التنظيم ليس فقط هيكلاً ميكانيكياً بل هو تنظيم إجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

إذاً يستند التنظيم على مكونات أساسية لا تخرج عن: الأفراد، العمل ومراكزه والعلاقات، والتنظيم القادر على التعامل بفاعلية مع هذه المكونات وعلى تحقيق التوازن فيما بينها، هو التنظيم الذي يترجم مدخلاته إلى نتائج على مستوى الأهداف.

عناصر عملية التنظيم:

إن عملية تنظيم المنظمة ليست من السهولة بمكان فهي في غاية التعقيد والصعوبة نظراً لتعقد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم، وتنقسم عملية التنظيم إلى عنصرين أساسيين:

أولاً: تصميم الهيكل التنظيمي The Structure of Organizing

ثانياً: تشكيل وتنمية الهيئة الادارية Staffing Function

أولاً: تصميم الهيكل التنظيمي The Structure of Organizing

يمثل الهيكل التنظيمي الاطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، علماً أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفاً إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الادارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية.

من جهة ثانية، إن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمراً سهلاً ولا يتم لمرة واحدة، إنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل المادية والانسانية، ويكفي أن يتعرض عامل ما للتغيير ليكون سبباً في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغيير والتطوير.

هذا وأهم هذه العوامل هي:

1 ـ حجم المنظمة ومركزها المالي.

2 ـ طبيعة السلعة المنتجة.

3 ـ أهداف المنظمة.

4 ـ الانتشار الجغرافي للمنظمة.

5 ـ نوع التكنولوجيا المستخدم.

6 ـ البيئة الخارجية للمنظمة.

مقومات تصميم الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهيكل التنظيمي بتوافر عاملين أساسيين:

1 ـ تقسيم أوجه النشاط وتجميعها بما يحقق الاهداف .

2 ـ السلطات ودرجة تفويضها.

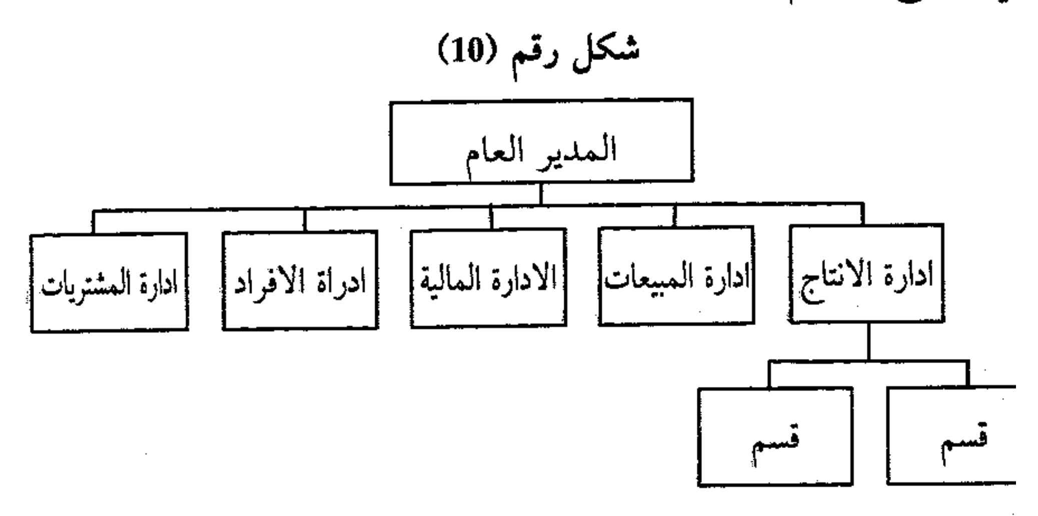
1 ـ تقسيم أوجه النشاط وتجميعها The Departmentation

يقصد بذلك تجميع كافة الانشطة الفرعية المتجانسة بنشاط رئيسي

اسي أو ما يطلق عليه وحدة إدارية. إن تجميع أوجه النشاط تحكمه موعة من الأسس أكثرها تطبيقاً هي:

1 ـ التقسيم وفقاً لطبيعة النشاط Departmentation by Function: يتم ميع كافة الانشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة ية واحدة تعكس وظيفة أساسية. هذا النمط من التقسيم على أساس خصص يعكس مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية 'نتاجية وهي الانتاج، البيع، الشراء، والتمويل، فالادارات التي تمارس هذا ع من النشاط أو الوظائف هي في الواقع أهمها مع الأخذ في الاعتبار دور ظائف الأخرى في دعم الوظائف الأساسية في تحقيق الاهداف. والشكل ي يوضح التقسيم على أساس طبيعة النشاط.

شكل رقم (10)



يؤدي هذا النوع من التقسيم إلى تحقيق المزايا التالية:

الزيادة في التخصص الوظيفي.

ارتفاع مستوى اداء الادارات والوحدات التنظيمية التابعة لها.

أما العيوب التي قد تنكشف عن تطبيق هذا الأساس في إعداد الهيكل ليمي فهي:

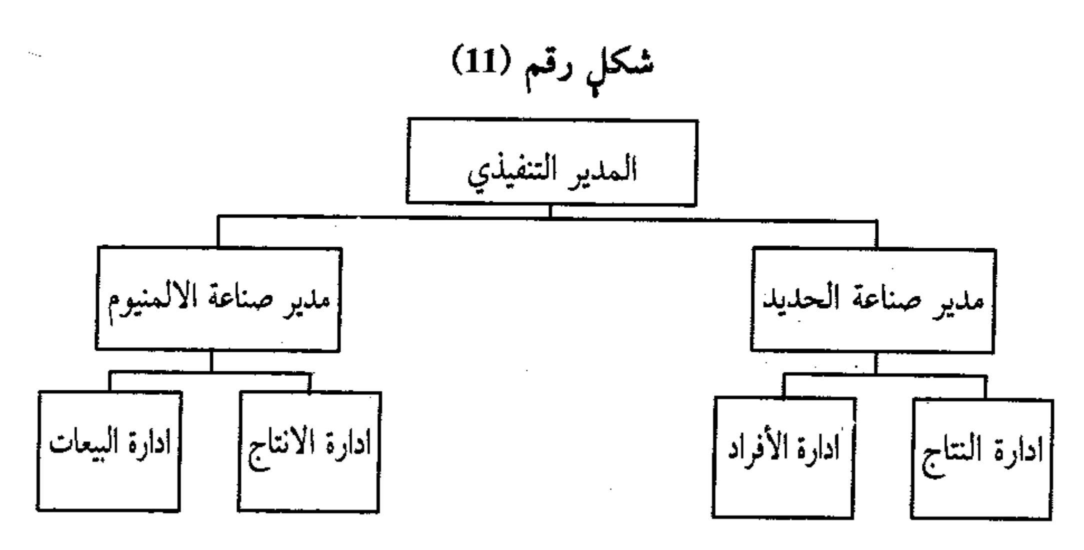
عدم اكتساب خبرات غير متخصصة.

فقدان النظرة المتكاملة للمنظمة.

2 ـ التقسيم وفقاً للمنتج Departmentation by Product: يتم تجميع

الانشطة المتصلة اتصالاً مباشراً بالسلطة المنتجة، فقد يحدث أن يكون للمنظمة أكثر من خط انتاجي لأكثر من سلعة، فيتم حصر الأنشطة الخاصة بانتاج السلعة «أ» والأنشطة الخاصة بإنتاج سلعة «ب» ومن ثم يتم تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعة الوظائف الاساسية والمساعدة.

شكل رقم (11)



ويتميز هذا النوع من التقسيم بالمزايا التالية:

1 - ارتفاع معدلات الكفاءة لاداء الافراد والمعدات.

2 - الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء.

3 - يساعد على معالجة المشاكل الفنية للسلعة المنتجة.

4 - يسمح باستخدام المعدات الانتاجية المتخصصة.

5 - يسمح بالتنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة للسلعة المنتجة الواحدة.

6 - سهولة تحديد المسؤولية قياساً بالنتائج.

أما عيوب التقسيم على أساس نوع المنتج فهي:

1 - صعوبة التنسيق بين كافة الانشطة للمنظمة ككل.

2 - لا يساعد التخصص المطلوب المنظمة في الحصول أو تأمين مدراء أكفاء.

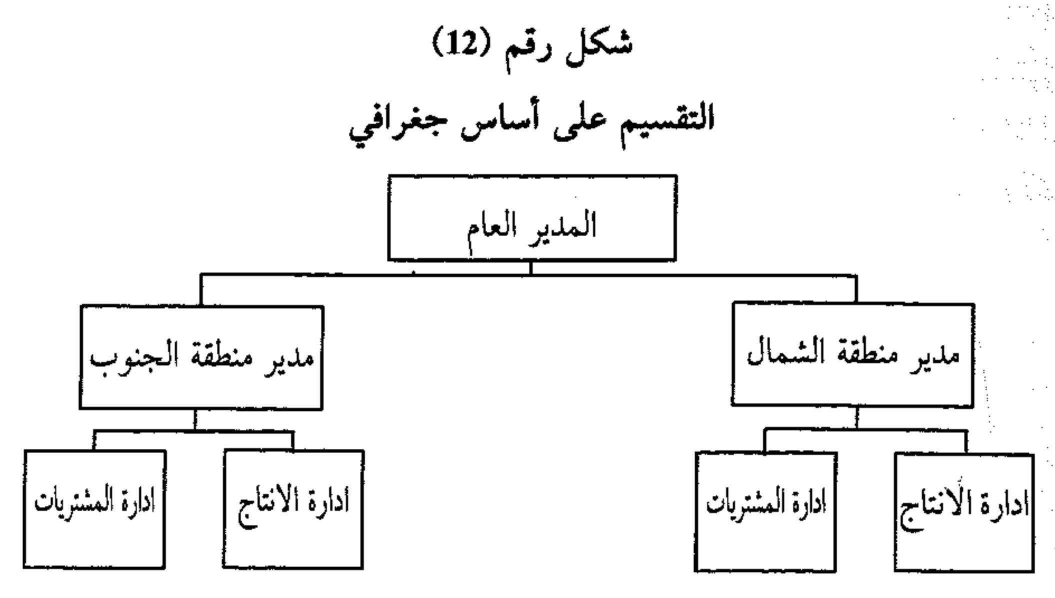
3 - التقسيم الجغرافي Departmentation by Geography: إن المعيار الاساسي لاستخدام هذا النوع من التقسيم يتوقف على المبررات الاقتصادية

التي يمكن أن تحققها المنظمة من الموقع الجغرافي، فإذا ما توافرت هذه المبررات أصبح تجميع أوجه النشاط وفقاً للموقع الجغرافي أمراً يمكن تبريره مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن تطبيق أو القبول بهذا النوع بسبب صعوبات أخرى لا ترتبط مباشرة بالانتاج أو بالبيع، وإلا فقد هذا النوع من التقسيم مبررات استخدامه.

وطبقاً لهذا النوع يتم تجميع كل الأنشطة التي تزاول في منطقة جغرافية إلى مدير مسؤول يكون مسؤولاً تجاه المنطقة الجغرافية بكل أبعادها ومسؤولاً مباشراً تجاه المنظمة. والشكل التالي يوضح تكوين الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي.

شكل رقم (12)

التقسيم على أساس جغرافي



مزايا التقسيم على أساس جغرافي:

1 ـ إنخفاض التكاليف الخاصة بالتشغيل.

2 ـ خدمة البيئة المحلية بطريقة أفضل.

3 ـ فعالية الرقابة على السوق.

4 ـ دقة البيانات التسويقية.

5 ـ دقة القرارات التسويقية والسرعة في اتخاذها.

6 ـ سهولة التنسيق بين الأنشطة داخل المنطقة الجغرافية الواحدة.

أما عيوب التقسيم على أساس جغرافي:

1 ـ صعوبة التنسيق بين المناطق على مستوى المنظمة ككل.

2 ـ الغياب النسبي للرقابة المركزية.

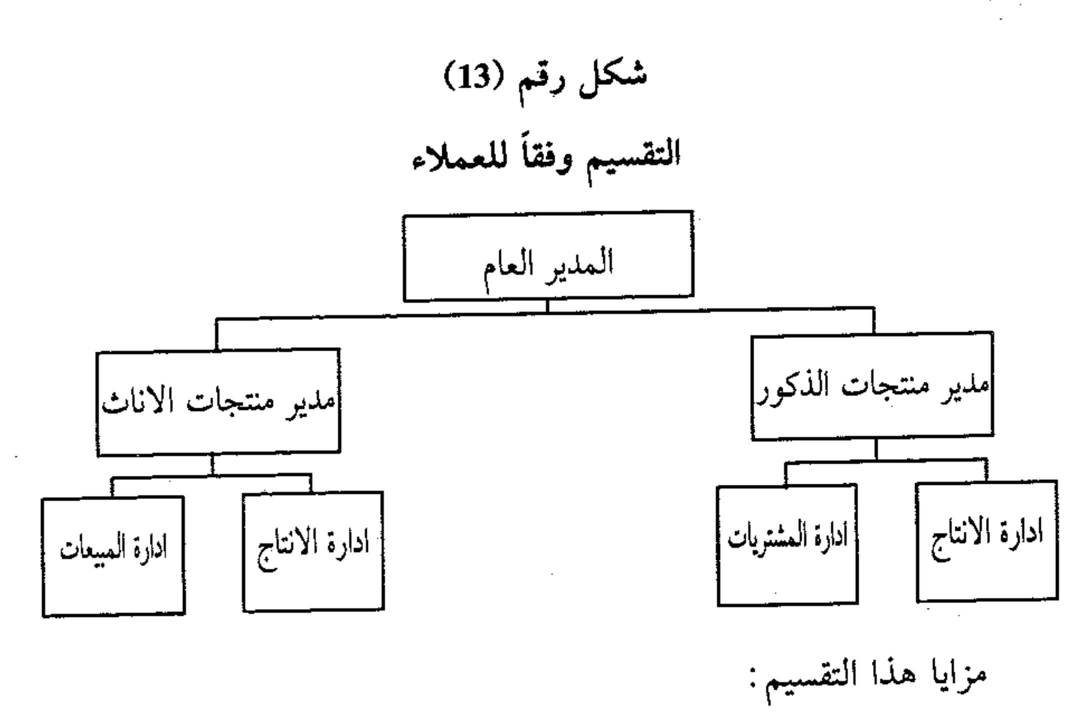
3 ـ تعارض السياسات المتبعة في المنطقة الجغرافية لاسباب محلية مع سياسات المنظمة.

4 ـ قد يسيء مديرو المناطق السلطات الممنوحة لهم بقصد خدمة المنطقة.

4 ـ التقسيم وفقاً للعملاء Departmentation by Clients: يستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الاساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها وخاصة عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء، علماً أن تحقيق هذا الهدف يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة في تلبية كافة متطلبات واحتياجات ورغبات كافة العملاء. ويبين الشكل التالي التقسيم وفقاً للعملاء.

شكل رقم (13)

التقسيم وفقاً للعملاء



مزايا هذا التقسيم:

1 ـ التخصص الكامل في خدمة نوع معين من العملاء.

2 ـ السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء.

3 ـ التنسيق الكامل لكافة الانشطة المتخصصة بعملاء محددين.

عيوب هذا التقسيم:

1 ـ صعوبة التنسيق وتحقيق التكامل بين كافة الانشطة.

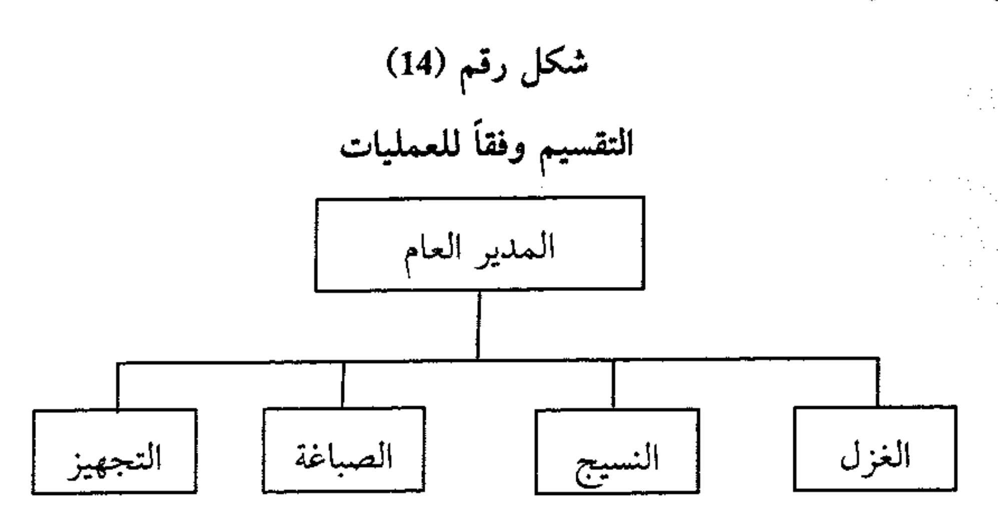
2 ـ عدم تماثل بعض السياسات المتعلقة بقطاع من العملاء مع السياسات المتعلقة بقطاع آخر.

3 ـ إمكان التخلي عن بعض القوى البشرية مع اختفاء قطاع معين من العملاء.

5 ـ التقسيم وفقاً للعمليات: by Process Departmentation تعتمد بعض المنظمات الصناعية على تجميع الأنشطة حسب العمليات الانتاجية، حيث تختص كل عملية بنشاط متخصص ومحدد، وبحيث تشكل مخرجات كل عملية انتاجية مدخلات العملية الانتاجية التالية. ويوضح الشكل التالي التقسيم وفقاً للعمليات.

شكل رقم (14)

التقسيم وفقاً للعمليات



مزايا هذا التقسيم:

1 ـ زيادة التخصص والخبرة والمهارة الفنية والادارية بالتركيز على عملية محددة.

2 ـ سهولة عملية الاشراف والرقابة على العمليات.

عيوب هذا التقسيم:

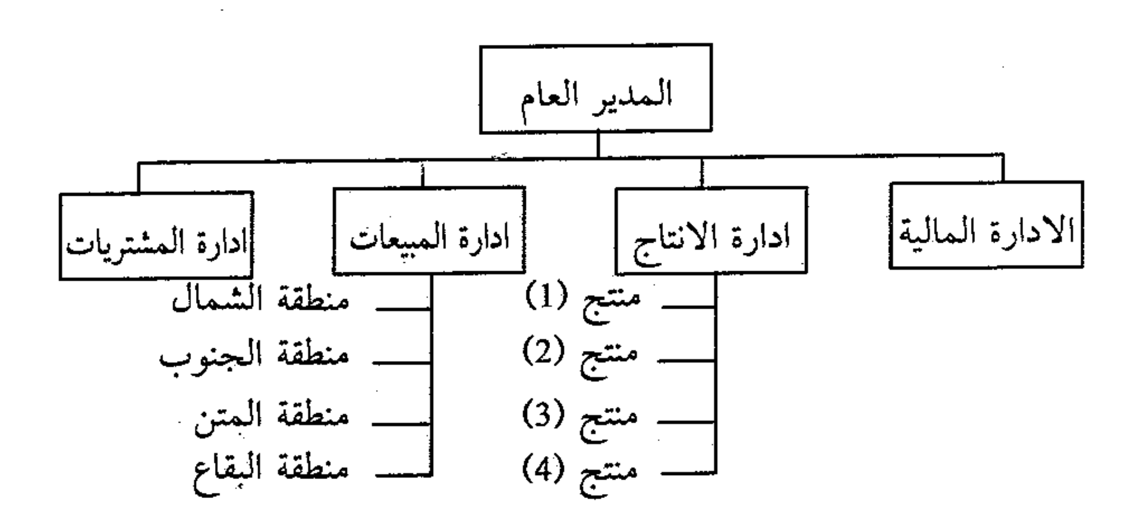
1 ـ صعوبة تحقيق التنسيق بين العمليات الانتاجية.

2 ـ توقع توقف العمليات الانتاجية نتيجة الخلل في التنفيذ لأية عملية انتاجية.

6 ـ التقسيم المركب Matrix Departmentation: عملياً من النادر جداً استخدام تقسيم معين لأوجه النشاط وتصميم الهيكل التنظيمي على أساسه، لذا فالتصميم قد يتم بناء على الجمع بين أكثر من أساس وذلك لضمان تكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المنظمة داخلياً وخارجياً، وأيضاً تحقيق كافة الاهداف للأطراف المرتبطة بالمنظمة.

شكل رقم (15)

التقسيم المركب



وظائف المنظمة:

يعكس طبيعة النشاط الاساسي للمنظمة مجموعة الوظائف المتخصصة التي من خلالها يتم تحويل كافة عناصر الانتاج المحددة مسبقاً إلى سلعة أو خدمة ما، كما يعكس هذا النشاط مجموعة الوظائف الاساسية التي تتحمل مسؤولية التحويل والوظائف الفرعية أو المساعدة التي تدعم الوظائف الأساسية في كافة المجالات الادارية والخدمية.

تأسيساً على هذا التقسيم لنوعية الوظائف تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، تبدأ عملية التمكين في الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية موزعة على المستويات الادارية، وفي هذا الاطار لا بد وأن نشير الى:

1 - إن الهيكل التنظيمي يضم مجموعة من الوظائف هي: وظائف أساسية تشكل القوة الضاربة لنشاط المنظمة ووظائف فرعية أو مساعدة لخدمة الوظائف الأساسية.

2 - إن التفرقة بين الوظائف يعود إلى ارتباطها المباشر بطبيعة النشاط.

3 - إن لكل وظيفة إختصاص محدد.

4 - تتكامل كل وظيفة بأنشطتها الجزئية المكونة لها.

5 - تتكامل كافة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم.

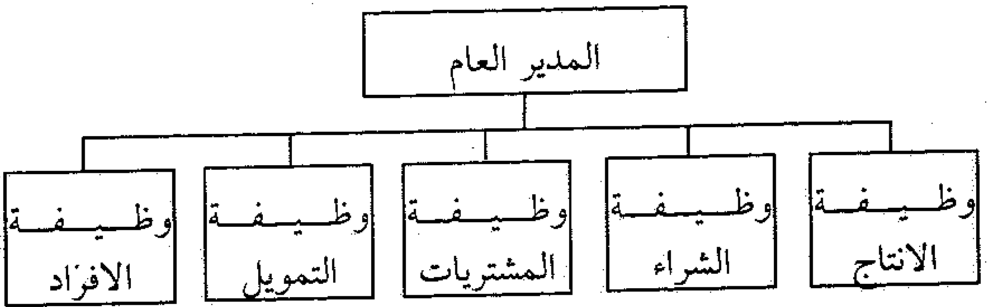
6 - إن فاعلية الاداء التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على فاعلية أداء كافة الوظائف.

تكامل الوظائف:

إن التكامل بين الوظائف هو السمة الأساسية التي تحدد إلى درجة كبيرة أبعاد العملية الادارية، ويمكن تصوير هذا التكامل بتوضيح للعلاقة بين وظيفة ادارة الافراد والوظائف الأخرى لاحدى المنظمات الصناعية.

شكل رقم (16)

موقع وظيفة الأفراد والوظائف الأخرى



وظيفة الافراد هي وظيفة مساعدة أو جهاز مساعد لكافة الوظائف الاخرى، تختص بتحديد أو تقدير كافة احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة في العمل كي تتفرغ الوظائف الاخرى لتأدية مهامها بالاداء المطلوب، وعلى هذا الأساس لا بد وأن تكون الخطط، السياسات، الاجراءات والبرامج الخاصة بوظيفة الافراد محددة بوضوح لتأدية الهدف منها وأن تكون هذه الخطط متفقة ومتناسقة مع خطط الوظائف الأخرى، من جهة ثانية ولتحقيق مبدأ التكامل لا يمكن للوظائف الاخرى أن تمارس مهام وظيفة الافراد والعكس صحيح تحقيقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

عموماً إن أكثر الوظائف الادارية شيوعاً وتطبيقاً واستخداماً في المنظمات هي:

1 ـ وظيفة الانتاج.

2 ـ وظيفة التمويل.

3 ـ وظيفة المبيعات.

4 ـ وظيفة المشتريات والمخازن.

5 ـ وظيفة التسويق.

6 ـ وظيفة الافراد.

وهنا لا بد وأن نشير أيضاً أن هذه الوظائف خاصة الوظائف المساعدة قد لا تعتمد مع بداية نشاط المنظمة نظراً لعدم الحاجة إليها أو لتخفيف التكاليف الكلية للمنظمة، إنما مع مرور الوقت يصبح وجودها مبرراً وحتمياً نتيجة لمستجدات جديدة تطرأ على التنظيم أو على أداء الأنشطة الرئيسية.

السلطة ودرجة تفويضها والمسؤولية ¤Authority, Delegation and Responsibility

يعرف فايول السلطة بأنها: «الحق في إصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة». ويعرفها سيمون Simon على أنها: «القوة على اتخاذ القرارات التي تهدي تصرفات طرف آخر». كما يمكن أن تعرف السلطة بأنها: «الحق في التصرف أو في توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم».

يتضح من التعريفات السابقة لمفهوم السلطة أنها تحتوي على المقومات التالية:

1 ـ الحق.

2 ـ التصرف.

3 ـ القوة.

فالسلطة تعطي الحق للفرد والدعم اللازم لطلب تصرف ما من الغير وهو بهذا الحق يملك القدرة على التصرف، أما القوة فتعني استخدام صاحب السلطة لكافة الانظمة المعمول بها في المنظمة لتحقيق التصرفات المطلوبة.

أما المسؤولية فيمكن النظر إليها على أنها التزام لاستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز تصرف معين، كما تعني المسؤولية مبدأ المساءلة أمام الغير.

أنواع السلطة Types of Authority

من المتعارف عليه أن السلطة تنقسم الى:

1 ـ السلطة الرسمية.

2 ـ السلطة الوظيفية.

3 ـ السلطة الشخصية.

وكذلك تقسم السلطة من زاوية أخرى إلى:

1 ـ السلطة التنفيذية.

2 ـ السلطة الاستشارية.

1 ـ السلطة الرسمية: وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد بمقتضى الأنظمة أو التي تفوض له في إطار المنظمة.

2 ـ السلطة الوظيفية: هي السلطة التي تعتمد على المعرفة والخبرة التي يستمدها الفرد من تخصصه في مجال معين.

3 ـ السلطة الشخصية: وهي السلطة التي يستمدها الفرد من جراء أقدميته في المنظمة.

من ناحية أخرى يمكن النظر إلى السلطة من زاوية أخرى، فالسلطة التنفيذية Line Authority هي التي تعبر عن السلطة الاساسية في المنظمة

ومصدرها مبدأ التدرج في السلطة، وتختلف باختلاف موقعها في الهيكل التنظيمي، من جهة أخرى تمثل هذه السلطة السلطة النهائية لاتخاذ القرارات أي سلطة آمرة تعبر عن طبيعة العلاقات بين مستوى إداري ومستوى إداري أدنى.

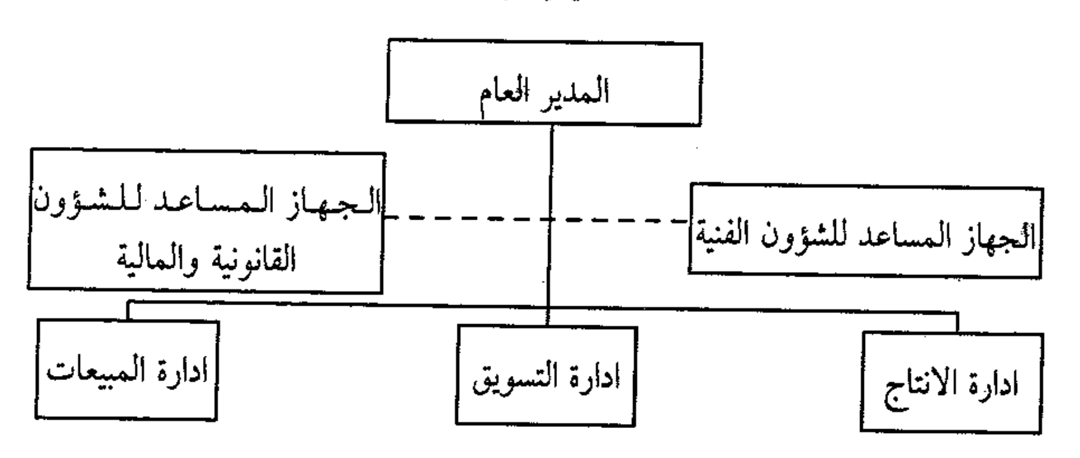
أما السلطة الاستشارية Staff Authority فهي أيضاً سلطة ولكن لا تملك في مضمونها صفة الأمر أو اتخاذ القرار.

إن وجود السلطة الاستشارية يعني أن الوظائف الاستشارية هي وظائف مساعدة للوظائف التنفيذية، ووجودها مستمد من وجودها وتخضع لها بحيث لا ترقى سلطتها إلى مستوى اتخاذ القرارات، فمهمتها إن وجدت وأين وجدت في التنظيم تنحصر في تقديم المشورة في صورة توصيات في المجالات التي تجد السلطة التنفيذية نفسها غير قادرة على اتخاذ القرارات النهائية بشأنها وذلك بهدف رفع كفاءة قراراتها، وفي هذا الاطار يحق للسلطة التنفيذية إذا ما رأت جدوى في توصيات السلطة الاستشارية أن ترقى بها إلى مستوى القرارات، كما يحق لها رفض التوصيات وبالتالي فالتوصيات غير ملزمة التنفيذ.

هذا ويوضح الشكل التالي السلطتين التنفيذية والإستشارية وأسلوب التعبير عنهما في الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (17)

السلطة التنفيذية والاستشارية



* ـ خط السلطة التنفيذية Line authority

* ـــــــــ خط السلطة الاستشارية Staff authority.

تفويض السلطة Delegation of Authority

تفويض السلطة هي عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لاداء عمل معين، ولا يعني التفويض على وجه الاطلاق تفويضاً للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن نتائج اداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى المدير ان يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم اللازم والمطلوب لانجاز العمل، وإن المرؤوس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة وإلا سيترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلباً على: المدير، المرؤوس، الاداء، وأخيراً تحقيق الاهداف.

إذاً تحتوي عملية التفويض على العناصر التالية:

1 ـ تفويض السلطة المناسبة للمسؤولية.

2 ـ اسناد المسؤولية.

3 ـ المساءلة.

1 ـ تفويض السلطة: عندما يتم تفويض سلطة ما من مدير إلى مرؤوس يعني ذلك أن المرؤوس قد تلقى الدعم من مديره في التصرف تماماً كالمدير، ولكن يحق للمدير أن يحتفظ بحق الرقابة على استخدام السلطة المفوضة كما يحق له سحب هذه السلطة إذا تطلب الموقف ذلك.

2 ـ إسناد المسؤولية: أي تحديد المهمة أو المهام المطلوب من المرؤوس القيام بها بعد عملية التفويض.

3 ـ المساءلة: عندما يتم التفويض يعني أنه خلق التزاماً لدى المرؤوس لتحقيق أداء محدد لمهمة محددة، وبالتالي فالمرؤوس عرضة للمساءلة أمام مديره عن حسن استخدام السلطة وعن إنجاز المهمة الجديدة المسندة إليه بموجب التفويض.

ويعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الاساسية لبناء التنظيم ولكن بالمقابل يجب أن لا يفهم بأنه يمكن تفويض السلطة بالكامل، لأن معنى ذلك الغاء كامل لوظيفة تم تحديدها واعتمادها في الهيكل التنظيمي، وانتقال مهامها إلى شخص آخر يمارس وظيفة أساسية. من جهة ثانية يحمل التفويض في

بعض جوانبه درجة معينة من المخاطرة، وهي المتعلقة بقدرات المرؤوسين على تحمل مهام لا تدخل في إطار الوظائف التي يمارسونها، وتحسباً لذلك على المدير أن لا يفرط في ممارسة تفويض السلطة الا للمرؤوس الذي يملك القدرة والمهارة على تنفيذ المهام الاضافية، وهنا على المدير أيضاً حسن اختيار المرؤوس من بين مرؤوسيه الذي تشير كافة تقارير الاداء عن تمتعه بالامكانيات التي تخوله القيام بمهام لا تدخل في صلب مهام وظيفته أساساً.

من جهة أخرى على المدير أن لا يفرط أيضاً في ممارسة الرقابة على المرؤوس بغرض التأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة أو بغرض متابعة الاداء، ولكن وإن كان ذلك ضرورياً فلتكن الرقابة من بعد، وان يكون تدخله فقط عند تصويب اداء أو عند سوء استخدام السلطة.

أسباب تفويض السلطة: ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى فلسفة الادارة اتجاه مركزية أو لا مركزية السلطة، هذا ويمكن تحديد أسباب التفويض بالنقاط التالية:

1 ـ النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الاداء.

2 ـ التطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

3 ـ تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات الادارية الدنيا لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية في المستقبل والقادرة على تحمل مسؤوليات الوظائف الاعلى.

4 ـ السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الادارية خاصة الدنيا وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المترتبة عليه.

5 ـ فعالية نظم الرقابة من العوامل المشجعة على تفويض سلطات الادارة العليا إلى المستويات الأخرى.

6 ـ توفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الادارة العليا والمستويات الادارية الأخرى.

7 ـ انخفاض تكلفة القرارات تحول دون التحفظ في تفويض السلطات إلى المستويات الادارية سواء من الادارة العليا للادارة للوسطى أو من هذه الأخيرة إلى المستوى الأدنى.

معوقات التفويض: يواجه كل مدير يومياً مجموعة من المواقف تجعله يتساءل: هل يجب أن أقوم بذلك شخصياً؟ أو يجب عليّ تفويضه» إن الإجابة على هذا السؤال لهو مؤشر هام على فلسفة المدير، لأن المدير الفعال هو الذي لا يؤدي أي عمل بنفسه إذا وجد من بين مرؤوسيه من يؤديه بفاعلية، ولذا فهو يفوض سلطاته ويحتفظ بالمهام التالية:

1 ـ المهام التي لا يستطيع غيره معالجتها.

2 ـ مسؤولية التنسيق.

3 ـ تحسين الانتاجية.

لذا يرتكز تفويض المدير لسلطاته على قناعته بالمبدأ القائل: «بأنه يمكن أن يضاعف من فاعليته من أجل بناء ونمو المنظمة من خلال تفويضه للسلطة» وفي هذا الاطار تتوقف عملية التفويض على:

1 ـ مدى تشجيع الادارة العليا لمبدأ تفويض السلطة.

2 ـ مدى اقتناع المدير بضرورة وأهمية التفويض.

3 ـ مدى توفر المرؤوسين من ذوي الكفاءة والراغبين بقبول التفويض.

4 ـ مدى اقتناع المدير بمساهمته في تنمية مرؤوسيه.

من الناحية العملية نجد أن الكثيرين من المدراء لديهم ميولاً مضادة لعملية التفويض لأن إجاباتهم إزاء تفويض بعض سلطاتهم تكون على النحو التالي:

1 ـ يمكنني القيام بهذا العمل بشكل أفضل؟

2 ـ يجب أن أحمي الكرسي الذي أجلس عليه؟

3 ـ لقد درجت العادة أن أقوم بنفس هذا العمل؟

4 ـ يجب أن أسيطر على كل الأمور؟

5 ـ تتوقع الادارة أن أقوم بنفسي بهذا العمل؟

6 ـ علي أن أحرص على بقائي في العمل؟

من جهة ثانية نجد من التجربة التي عاشها المؤلف من خلال الدورات

التدريبية التي نفذها في الوطن العربي، ان بعض المديرين يرجعون عدم ميلهم أو استجابتهم لتفويض بعض سلطاتهم للاسباب التالية:

1 - انهم يعرفون تماماً مرؤوسيهم فهم لا يقدرون على تحمل المسؤولية.

2 - انه موظف جديد.

3 - هذه أسرار الوظيفة ولا يمكن البوح بها.

4 - انه يفتقر إلى التدريب.

5 - انه ليس في المكان المناسب.

6 - لا يسمح لي الوقت لتصحيح الاخطاء.

فن التفويض Art of Delegation

إن البداية السليمة لعملية التفويض هي أن يبدأ المدير بتحليل كافة المهام التي يمارسها بموجب التنظيم الرسمي ومن ثم يبدأ بسؤال نفسه: أي من هذه المهام يمكن أن يمارسها مرؤوسيَّ؟ عند هذه النقطة تكون عملية التفويض قد وصلت إلى المنحى الذي يعكس فلسفة المدير المؤيدة والداعمة لمنطق تحريره وتفرغه للمهام الاساسية، وفي هذا الصدد يجيب على سؤاله على النحو التالي:

1 - ماذا أفوِّض؟

2 - لمن أفوِّض؟

1 - ماذا أفوِّض: المقصود هو تفويض المدير للمهام الروتينية التي تتطلب قدراً كبيراً من التفكير الروتيني، وبتفويضها للمرؤوسين يمكنه توجيهه بتحديد الخطوط العريضة لهذه المهام كي يتمكن من التعامل معها.

2 - لمن أفوِّض: المقصود أن يفوض المدير إلى أدنى مستوى تنظيمي يرأسه، فالتنويع في إشراك أكبر قدر ممكن من المرؤوسين في عملية التفويض ولأدنى مستوى تنظيمي يعتبر أمراً ضرورياً، ويتحقق هذا بتفويض المهام التي تتطلب حداً أدنى من المهارة والقدرة على تنفيذها وذلك لتحقيق هدفين:

1 - التنمية الداخلية للمنظمة ولكافة المرؤوسين.

:- ربط عملية التفويض بالتنمية وبالتالي بتخطيط المسار الوظيفي لكل مرؤوس.

لمستويات الادارية في التنظيم Organizational Levels

يترتب على مبدأ تدرج السلطة وتفويضها ظهور عدة مستويات إدارية أو نظيمية، ويتوقف الوزن النسبي لكل مستوى على حجم السلطة المفوضة له المسؤوليات الواجبة عليه. هذا وتتدرج المستويات الادارية في المنظمة من على إلى أسفل وتشكل في تسلسلها الهيكل التنظيمي.

هذا وينشأ التفكير في تكوين المستويات الادارية لاعتبارات كثيرة سبق كرها في مجالات سابقة ويأتي في مقدمتها التفويض ومبدأ التخصص وتقسيم عمل، إلا أن تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الاساسية أيضاً في تكوين رمية التنظيم، لأن السلوك الاداري للفرد يخضع لتركيبة معقدة من الصعب حليلها والوقوف على مكوناتها بسهولة فهي تتكون من القدرات التالية:

- القدرات الجسدية.
- القدرات النفسية.
- القدرات الادارية.

وفي إطار المقارنة بين الأفراد نلاحظ اختلافاً واضحاً وتفاوتاً في هذه قدرات بين الافراد فيما بينهم وحتى بالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر، ن بعضها يخلق مع الفرد والبعض الآخر يتم اكتسابه ويتطور بالتنمية الذاتية أو لوسائل التدريبية المتعارف عليها، وعودة إلى قدرات الفرد نجد أنه يتميز محددات التالية:

- حدودية القدرة الادارية والاشرافية.
- خدودية المعرفة بكل الأمور.
- حدودية القدرة العقلية والجسدية.
- حدودية القدرة على الانتباه.
- حدودية القدرة على ممارسة كافة الامور في وقت واحد.

ونتيجة لهذه الفوارق يتم **تصميم** الهيكل التنظيمي وفقاً لمبدأ التخصص

وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، ومن ثم يتم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استناداً إلى التوصيف الوظيفي بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وبين مواصفات الفرد شاغل الوظيفة. إنطلاقاً من كل هذه الأسباب يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة مستويات إدارية أساسية:

1 ـ مستوى الادارة العليا.

2 ـ مستوى الادارة التنفيذية (الوسطى).

3 ـ مستوى الادارة الاشرافية (الدنيا).

1 ـ مستوى الادارة العليا Top level Managers يعتبر هذا المستوى من أعلى المستويات الادارية في منظمات الاعمال بغض النظر عن الشكل القانوني أو حجم المنظمة، ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب إتخاذ القرارات على مستوى الاهداف، الاستراتيجيات، السياسات وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها ونموها.

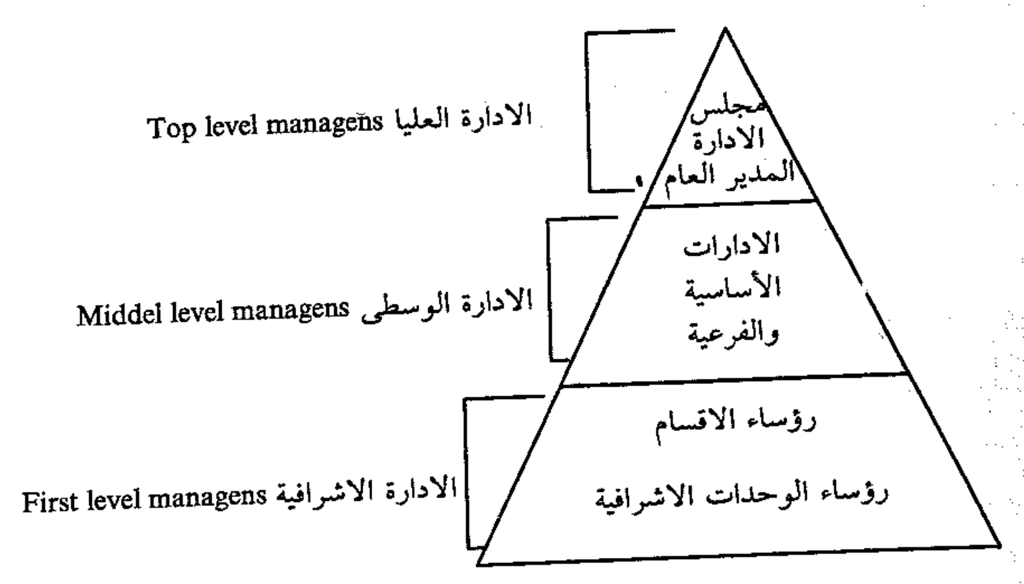
2 ـ مستوى الادارة التنفيذية Middle Level Managers ويشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة ويتكون من مديري الادارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الاهداف الفرعية والتي تشكل في النهاية الأهداف الاساسية للمنظمة، ويملك هذا المستوى التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

3 ـ مستوى الادارة الاشرافية First Level Managers ويشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام أو رؤساء الوحدات الاشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج، والاشراف عليها لضمان تحقيق الاداء المطلوب لكافة عناصر الانتاج، ويملك هذا المستوى نظراً لقربه من أماكن التنفيذ كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الاداء المنفذ واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة.

هذا ويمكن توضيح موقع المستويات الادارية الثلاثة وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (18)

تسلسل المستويات الادارية



المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization of Authority

إن المشكلة الاساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الامر فقط على نوع السلطة المفوضة بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلى المستويات الادارية.

فالمركزية Centralization واللامركزية Decentralization هما ظاهرتان يمكن قياسهما للحكم على درجة تفويض أو عدم تفويض السلطة، ويرتبطان ارتباطاً مباشراً بـ ألة تفويض السلطة.

ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تفويض السلطة وتوزيعها على المستويات الادارية.

فالمركزية تعني تمركز السلطة في يد شخص واحد أو في مستوى إداري واحد - الادارة العليا - في هذه الحالة لن يكون هناك مديرين وبالتالي ليس هناك هيكلاً تنظيمياً واقعياً، ويستدل على ذلك من ضيق نطاق اتخاذ القرارات وحصرها فقط بيد شخص أو مستوى الادارة العليا.

أما اللامركزية فهي تعبر عن درجة تفويض السلطات من أعلى

المستويات التنظيمية حتى أدناها، فإتساع أو ضيق نطاق اتخاذ القرارات في المستويات الادارية تعكس المدى الذي ذهبت إليه من بيدهم السلطة أساساً في تفويضها للسلطة مع الأخذ في الاعتبار عدم التطرف في التفويض إلى المستويات الدنيا.

لذا يمكن القول أن من مقومات وخصائص التنظيم في كافة المنظمات وجود قدر من المركزية واللامركزية، وان الأمر يتوقف في النهاية على مسألة أساسية هي: حجم أو مقدار السلطة المفوضة إلى المستويات الادارية.

ويلاحظ أن المنظمات الحديثة التأسيس تميل غالباً إلى تطبيق المركزية بدرجة عالية، إلى الوقت الذي تستقر فيه السياسات المرشدة للتفكير وللوقت، الذي يكتسب المديرين خلال هذه الفترة للمهارات والمعرفة الكاملة بالمنظمة ويصبحوا أكثر خبرة، وبالتالي يصبح التحول إلى اللامركزية أمراً ضرورياً تقتضيه ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يتفق المهتمون بالادارة على أن درجة اللامركزية تكون كبيرة في الحالات التالية.

1 ـ إذا زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل.
2 ـ ازدياد الأهمية النسبية للقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل.
3 ـ ازدياد عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل.
4 ـ إذا تدنت عمليات المراجعة للقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل.

بالمقابل تلجأ المنظمة إلى تطبيق المركزية خاصة للمهام التي تشكل أهمية خاصة حيث ترى الادارة العليا ضرورة حصر اتخاذ القرارات بشأنها دون المستويات الادارية الأخرى، ويمكن تلخيص هذه المهام بالآتي:

1 ـ تحديد السياسات الادارية الاساسية.
2 ـ قرارات التعيين للوظائف الاساسية.
3 ـ إقرار خطط المشروع.

4 ـ التنبؤ بالظروف المؤثرة على المنظمة.
5 ـ إعادة توزيع أفراد التنظيم في الوظائف الأساسية.
6 ـ تحديد الأسعار.
7 ـ إقرار برامج التنمية والتطوير خاصة للمناصب العليا.
8 ـ التغيرات الجذرية في هيكلية التنظيم.
9 ـ تقييم الاداء التنظيمي وإقرار استراتيجية التغيير التنظيمي.
10 ـ القرارات المتعلقة بصورة المنظمة تجاه كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

نطاق الاشراف Span of Supervision

يقصد بمبدأ الاشراف Span of Supervision عدد المرؤوسين الذين يُشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته، ونظراً لاختلاف الطاقات بين الاداريين فمن الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم وهذا ما يسمى بنطاق الاشراف.

ويعتبر نطاق الاشراف من العوامل الاساسية التي تحدد عدد الوظائف الادارية في المنظمة، وأيضاً عدد المستويات الادارية في التنظيم. وقد حدد علماء الادارة وخبرائها نطاق الاشراف المناسب بين أربعة وثمانية أفراد، وكلما زاد عدد الافراد عن هذا النطاق أصبح من الضروري زيادة عدد الوظائف المقابلة لها وعدد المستويات الادارية. أما في الواقع العملي ونظراً لاختلاف طاقات وقدرات المديرين فليس من الضروري أن يكون نطاق الاشراف موحداً وثابتاً، فالبعض منهم قد يستطيع الاشراف على عدد يتراوح كما سبق وذكرنا بين أربعة وثمانية أفراد، أما البعض الآخر قد يستطيع الاشراف على أكثر من عشرة أفراد، لذلك تبقى العلاقة بين طاقات الاداريين، نطاق الاشراف، عدد الوظائف وعدد المستويات الادارية قابلة للنقاش ويتحكم فيها العناصر المكونة لهذه العلاقة.

عموماً يمكننا تحديد العوامل التي تحدد نطاق الاشراف على النحو التالي:

1 ـ تخصيص الوقت: إذا كان معظم وقت المدير أو الرئيس مخصصاً لقضايا أساسية في وظيفته، فإنه من المتعذر عليه أن يمارس الاشراف على

عدد كبير من المرؤوسين وبالتالي يتطلب الأمر في هذه الحالة تضييق نطاق إشرافه.

2 ـ **طبيعة الوظيفة:** ليست كل وظائف المنظمة على قدر واحد من الأهمية والصعوبة، لذا فبعض هذه الوظائف تواجه مشكلات متعددة ومواقف متنوعة تتطلب مواجهتها بصفة دائمة وفورية مما يستدعي معه مراعاة هذا الواقع عند تحديد نطاق الاشراف لهذه الوظائف.

3 ـ **قدرات ومهارات المرؤوسين:** إن العلاقة بين هذه الخصائص ونطاق الاشراف هي علاقة عكسية، فكلما زادت قدرات ومهارات المرؤوسين كلما كان ذلك دافعاً لتوسيع نطاق الاشراف للمدير والعكس صحيح.

4 ـ **درجة تفويض السلطة:** إن تفويض بعض سلطات المدير إلى مساعديه أو إلى مرؤوسيه يساعد على توسيع نطاق اشرافه، أما تركيزه للسلطة في يده سيحد بكل تأكيد من إشرافه على عدد كبير من المرؤوسين.

اللجان Committees

تعتبر اللجان من الأدوات الادارية الأكثر شيوعاً واستخداماً لحل المشكلات والأزمات ذات الطبيعة الخاصة والتي لا يمكن لفرد واحد من التصدي لها ووضع الحلول الكفيلة بمعالجتها، فاللجنة هي مجموعة من الأفراد الذين يعهد لهم كمجموعة مسؤولية القيام بعمل معين، تعتمد أساساً على تبادل الآراء والأفكار بين أعضائها ـ أفرادها ـ.

ولقد زادت أهمية اللجان في المنظمات الكبيرة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي، وقد تستخدم في كافة المستويات التنظيمية، وبينما يكون لبعض اللجان حق أو سلطة اتخاذ القرارات فهي إذاً لجان تنفيذية، إلا أن أغلب اللجان تعمل بصفة استشارية لتقديم المشورة للمديرين في مجالات عدة فهي إذاً لجان استشارية، فالعبرة بالتفرقة هو السلطة التي تتمتع بها اللجنة. كما قد تكون اللجنة رسمية إذا تم إنشائها كجزء من الهيكل التنظيمي مع تفويضها سلطات ومسؤوليات محددة، أو تكون غير رسمية إذا تم إنشاؤها بواسطة المديرين بهدف حل مشكلة معينة وبالوصول إلى هذا الحل ينتهي وجودها.

وبالرغم من الانتقادات الموجهة لاسلوب الادارة الجماعية الذي تعتمدها

على اللجان أبرزها أن: «اللجان هي مقبرة المشاريع» إلا أنها ما زالت تعتبر مصدراً هاماً لتقديم الاستشارات والنصح التي قد تقيد الادارة في المجالات التي تسند لها للمعالجة.

مزايا استخدام اللجان:

إن لوجود اللجان واستخدامها في التنظيم عدة مزايا أهمها:

1 ـ توفير الوقت في تبادل المعلومات سواء في إطار اللجنة أو بنقل القرارات وما يتصل بها من معلومات إلى الادارات المتأثرة بأعمال اللجان.

2 ـ تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق لكافة أجزاء التنظيم خاصة إذا كانت القرارات ذات تأثير مباشر على عدة إدارات، حيث أن اشتراك ممثل لكل إدارة يسهل جداً في تحقيق التكامل والتنسيق عند تنفيذ القرارات.

3 ـ تساعد على منع أو تجميد القرارات المتعجلة والتي تبنى على رأي فرد بخصوص موقف أو مشكلة معينة، فاللجنة تسمح بتبادل الافكار والآراء بخصوصها وتستند القرارات على منطق وتفكير مسبق.

4 ـ التشجيع على القبول الاختياري والتنفيذ الجيد للخطط والسياسات لأنها تسمح بمشاركة أطراف عدة وتسمح بجماعية اتخاذ القرارات.

5 ـ تنمية أعضاء اللجان وذلك بتوسيع دائرة معارفهم عن الأنشطة المختلفة، وأيضاً المامهم بكافة المشكلات التي تواجه المنظمة، هذه التنمية تخلق لدى الاعضاء نظرة شاملة عن المناخ العام للتنظيم.

عيوب استخدام اللجان:

إن اللجان عرضة للانتقادات ولها عدة عيوب لا يمكن انكارها تحد من التوسع في استخدامها وأهم هذه العيوب هي:

1 ـ البطء في عمل اللجان وغالباً ما يتمثل هذا البطء في جمع أعضاء اللجنة أو في الوصول إلى قرارات سريعة بخصوص المشاكل المعروضة عليها.

2 ـ إرتفاع نفقات اللجان قياساً بسرعة اتخاذ القرارات، فمن خلال حصر عدد الساعات التي تستنفذها اللجنة لكل عضو، ثم حساب قيمة الوقت على

أساس مرتبات الاعضاء لا بد وأن يقارن بما تحققه اللجنة من إنجازات. إن عمل اللجان يحتاج إلى فترات زمنية طويلة للوصول إلى نتيجة وبالتالي فإن تكلفتها أو نفقاتها تكون مرتفعة نسبياً.

3 ـ إن الحل الوسط هو القرار الشائع لمعظم اللجان عندما لا يتوصل الاعضاء إلى حل واقعي للمشكلة المعروضة عليها، وغالباً ما تكون الحلول الوسط وسيلة لتأجيل المشكلات الاساسية التي لا تلبث أن تظهر مرة ثانية وقد تكون في الغالب أكثر حدة.

4 ـ إن تمييع المسؤولية هي السمة البارزة للتنصل من قرارات اللجنة نظراً لعدم تحديد مسؤولية أعضائها، لأن مسؤولية اللجنة هي مسؤولية جماعية، فالعضو لا يعتبر نفسه مسؤولاً عن قرارات الجماعة كما لو كان وحده مسؤولاً مباشراً عن المهمة موضع نقاش اللجنة، وبالتالي فالمساءلة غير واردة على الاطلاق.

5 ـ إن الكثير من الموضوعات التي تعرض على اللجان قد لا تكون صالحة أصلاً للمناقشة في إطارها وخاصة الموضوعات التي يمكن إيجاد حلول لها على مستوى المديرين.

6 ـ إن عدم تنظيم اللجنة لتمارس مهامها بفاعلية سواء من حيث حجمها، اختيار الرئيس والاعضاء، تصميم جدول الاعمال وأخيراً تحديد مواعيد الاجتماعات واحترامها، يعتبر سبباً مباشراً في تقليص دورها التنظيمي.

التنظيم غير الرسمي Informal Organization

قبل أن نتعمق في دراسة التنظيم غير الرسمي لا بد من الاشارة إلى أن التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يحدد سلطة ومسؤولية وواجبات كل فرد من أفراد التنظيم وكذلك يحدد القنوات الاساسية لعملية الاتصالات والعلاقات، بمعنى آخر يحدد سلوك كافة أعضاء التنظيم أياً كان موقعهم التنظيمي.

أما التنظيم غير الرسمي فهو تكوين اجتماعي ينشأ بمجرد إجماع عدد من المرؤوسين على هدف معين لم يحققه التنظيم الرسمي، وهذا النوع من التنظيم

لا يقوم على السلطة الممنوحة بل على السلطة المقبولة، وقد تكون سلطة الاقدمية أو المعرفة أو القوة، وعادة تقبل الجماعة هذه السلطة إذا تمكنت من مساعدتهم على تحديد ما يريدونه وطريقة الحصول عليه.

ومن المفاهيم الخاطئة ان التنظيم غير الرسمي ينشأ فقط عند المستويات الدنيا للتنظيم، فهذا التنظيم يكون أينما لم يتمكن التنظيم الرسمي من تحقيق أهداف مجموعة من الأفراد أياً كان موقعهم في التنظيم، وفي جميع الحالات فالتنظيم غير الرسمي ضرورة اجتماعية وبالتالي لا يمكن للتنظيم غير الرسمي التخلص منه، وأية محاولة غير ديمقراطية للسيطرة عليه أو التفرد به أو إلغائه قد تكون سبباً لتماسكه ونموه، لذا فالاتجاهات العملية في كافة المنظمات إنما تصب في إيجاد كافة الوسائل للتحاور معه والاستفادة من طاقاته، والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هو تحديد ومعرفة أسباب نشأته وبيان أهدافه.

وفي هذا الصدد ينبغي أن نميز بين نوعين من التنظيم غير الرسمي: الأول التنظيم الجيد الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المجموعة ولم يتمكن التنظيم الرسمي لسبب أو لآخر من تحقيقها فالتماسك بين التنظيمين ضرورة تحتمها مقتضيات التماسك الداخلي لتحقيق أهداف المنظمة، والثاني التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بدون هدف، أو تكون نشأته طفيلية دون مبرر وفي هذه الحالة يتطلب التماسك الداخلي للتنظيم السيطرة عليه واحتوائه.

من هذا المنطلق فالتنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات الجماعية التي تنشأ خارج إطار هيكلية التنظيم الرسمي وتعود الاسباب الحقيقية لنشأته لعدم تحقيق التنظيم الرسمي لما يلي:

1 - تحقيق الاهداف الشخصية لبعض أفراد التنظيم.

2 - عدم إشباع الحاجات الانسانية.

مقومات التنظيم غير الرسمي: يستند التنظيم غير الرسمي على مجموعة من المقومات تعكس ديناميكيته في مواجهة التنظيم الرسمي لما قد يشكله من قوة ضغط قادرة على التأثير وهذه المقومات هي:

1 - تكوين هيكل واضح للجماعة غير الرسمية.

2 ـ وضوح أنماط سلوك اعضاء الجماعة.

3 ـ بروز قائد يتميز بصفات مميزة يستمد سلطته من الأعضاء ويعمل على تحقيق أهدافها.

4 ـ تحديد نظام للاتصالات يتبعه كافة الاعضاء.

5 ـ إنسجام واتفاق تام بين مصالح الاعضاء.

ثانياً: تشكيل وتنمية الهيئة الادارية Staffing Function

بعد الانتهاء من تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف دون النظر إلى الأشخاص، تبدأ مرحلة الانتقال من مرحلة التنظيم الميكانيكي إلى مرحلة ديناميكية التنظيم وتشغيله عن طريق الجمع بين المراكز أو الوظائف الادارية والأفراد الملائمين لهذه الوظائف، وبالتالي فتشكيل الهيئة الادارية هي الوظيفة الادارية التي تتضمن اختيار الاداريين وتعيينهم وتدريبهم بشكل يتناسب مع المسؤوليات التي تقع على عاتقهم في وظائفهم الحالية ومسؤولياتهم المستقبلية نتيجة الترقية إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر. إن عملية تشكيل الهيئة الادارية وفقاً لهذا المفهوم لا تقتصر على الذين يشغلون الوظائف الأساسية في المنظمة إنما تمتد لتشمل الوظائف الخاصة بالمستوى الاشرافي أيضاً.

ان الاهتمام المتزايد في العصر الحديث بهذه الوظيفة إنما نشأت نتيجة التغييرات التي طرأت على المنظمة داخلياً وخارجياً، فعلى المستوى الداخلي اهتمت المنظمة بتكوين جيل ثان من الأفراد قادر على تحمل المسؤولية في المستقبل نتيجة الفراغات الداخلية لضمان ديناميكية التنظيم، أما على المستوى الخارجي فإن زيادة المنافسة والطلب على المديرين الأكفاء، نمو حجم المنظمات، قوة المنافسة في الأسواق وأخيراً التدخل الحكومي، كل هذه الأسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بقضية تشكيل الهيئة الادارية وتنميتها بالشكل الذي يحافظ على ديناميكية التنظيم في ظل التغيير المستمر على مقومات هذه الديناميكية.

مسؤولية تشكيل وتنمية الهيئة الادارية:

إن المسؤولية الحقيقية للمديرين تتمثل في تلك الفلسفة التي تستند على

تنمية مساعديهم لمواجهة احتمالات المستقبل، وان كان هذا الاتجاه لم يتبلور بعد في إطار هذه الفلسفة وبالتالي فإن الكثير من المديرين لا يولون هذه المهمة عناية خاصة أو لا يبذلون الجهد اللازم لتحقيقها.

إزاء هذا القصور في فهم أبعاد هذه المهمة، تسند مسؤولية هذه المهمة لادارة الافراد وإن كان هذا الحل يتفق مع المفهوم الحديث لادارة الافراد سيما تنمية وتطوير مهارات، قدرات ومعارف أفراد التنظيم، إلا أن النظرية الحديثة لمدير المستقبل، تفرض تحديات كثيرة تتطلب توجيهاً مميزاً من قبل مفاتيح القرار في المنظمة التي تتولى رسم السياسة العامة ومنها سياسة تشكيل وتنمية الهيئة الادارية، بعد تحديد هذه السياسة يمكن لهذا المستوى الاداري إسناد مهمة التنفيذ إلى إدارة الافراد لأنها تملك كافة التسهيلات والمعرفة المتخصصة في تنفيذ هذه السياسة، على أن تتولى الجهة العليا عمليات الرقابة والمتابعة للبرامج التنفيذية، وذلك لضمان سير التنفيذ وفن سياسة تشكيل وتنمية الهيئة الادارية، وذلك لضمان مستقبل المنظمة الذي يتوقف في الأساس على مهمة التشكيل والتنمية للمديرين الذين يقع عليهم تحقيق هذا المستقبل.

تشكيل الهيئة الادارية:

1 ـ المواصفات الاساسية للمديرين

يتوقف مستقبل المنظمة بشكل أساسي على عملية تخطيط واختيار وتنمية مديري المستقبل، ومع التسليم باختلاف المكونات الاساسية للمناصب الادارية التي يشغلها المديرين في المستويات الادارية، ينعكس ذلك على صعوبة تحديد المواصفات الاساسية والخصائص المميزة التي يتطلب توافرها في المديرين الحاليين ومديري المستقبل، ومع ذلك أمكن استخدام الطريقة الاستنباطية والتي بمقتضاها يتم تحليل وفحص مجموعة من المديرين بغرض التوصل إلى مجموعة من الصفات والمؤهلات المشتركة، والتي يمكن استخدامها في عمليات الاختيار، إلا أن هذه الطريقة واجهت صعوبات عديدة أهمها: أولاً: عدم الاتفاق على تفسير معنى المصطلحات المستخدمة، ثانياً: عدم القدرة على تعريف كل خاصية من الخصائص، ثالثاً: عدم القدرة على تحديد أو قياس الأهمية النسبية لكل خاصية في الفاعلية المطلوبة، لذا فإن

النتيجة الحقيقية التي أمكن التسليم بها وفقاً لهذه الطريقة هي أن المديرين يختلفون فيما بينهم في الصفات والمميزات والخصائص.

إن عدم وجود نمط واحد من المديرين، فالاختلاف في الخصائص الشخصية أمر في غاية التعقيد مما يؤثر على الاتفاق في تحديد مواصفات نمطية وموضوعية تشكل إطاراً في عملية اختيار المديرين، لذا استخدمت طريقة أخرى لمعرفة مؤهلات المدير ومواصفاته وهي الطريقة الاستقرائية والتي تستند على استقراء كافة العوامل التي تساهم في نجاح الوظيفة وتشمل هذه الطريقة الخطوات التالية:

1 ـ المعرفة الكاملة لطبيعة الوظيفة والبيئة المحيطة بها.

2 ـ المعرفة الكاملة للمؤهلات الاساسية والضرورية للوظيفة.

3 ـ إستخدام الخطوتان السابقتان في تقييم المرشحين للوظيفة.

مما لا شك فيه أن هناك اختلافاً واضحاً بين نتائج الطريقتين الاستنباطية والاستقرائية، فلا جدال أن هناك فروقاً بين القوائم التي تحدد المؤهلات والمواصفات والمميزات الملحوظة في أفراد يفترض أنهم مديرون ناجحون، وبين المؤهلات والمواصفات الضرورية لممارسة المنصب الاداري، فالطريقة الأولى تصف مدراء في وظائف معينة والثانية تستخلص مدراء من واقع تحليل الوظيفة.

ان التجربة الواقعية للممارسة الادارية في منظمات العصر الحديث تشكل حقلاً خصباً لاستخلاص مجموعة من الخصائص التي تملك تأثيراً هاماً على تشكيل وتنمية هذه الفئة من المديرين، وتشكل الحد الذي لا يمكن التنازل عنه في عملية الاختيار، أو لعملية النجاح في الممارسة الادارية، وهذه الموصفات أو الخصائص هي:

1 ـ الذكاء.

2 ـ المقدرة على الاتصال.

3 ـ القدرة على فهم العلاقات المعقدة والسائدة في التنظيم.

4 ـ تفهم المشاكل واستخدام الاسلوب العلمي في حلها.

5 ـ القدرة على القيادة وبناء الفريق.

2 ـ مصادر المديرين: تنحصر مصادر المديرين بصفة عامة بمصدرين أساسيين هما:

1 ـ التعيين من داخل المنظمة على أساس الترقية.

2 ـ التعيين من خارج المنظمة.

1 ـ التعيين من داخل المنظمة: إن سياسة الترقية المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا مع الأخذ في الاعتبار عدم التميز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:

1 ـ رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة.

2 ـ الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.

3 ـ إلمام المديرين بكافة ظروف المنظمة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم.

4 ـ القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتنسيق مع المرؤوسين السابقين.

5 ـ خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الافراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي.

6 ـ تمكن المنظمة من إمتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.

ولكن بمقابل هذه المزايا تعترض المنظمة من إتباع هذه السياسة مجموعة من المخاطر أهمها:

1 ـ إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جوّاً من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد المدير الجديد القدرة على التعاون معهم نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك.

2 ـ حرمان المنظمة من الاستفادة من الافكار والآراء الجديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جموداً في ديناميكية التنظيم.

3 ـ سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية مما يحد من انطلاقتها.

4 ـ إن احتكار المناصب الامامية قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.

مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الاساسية في المنظمة، إنما يجب أن لا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المنظمة في الاعتماد على المصادر الخارجية لاجتذاب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطراً حقيقياً على مستقبل المنظمة، فالديناميكية تستوجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمنظمة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار المديرين وسياسة الترقية وان يكون واضحاً لافراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافاً في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير المديرين الاكفاء لشغل المناصب الاساسية من المصادر الخارجية المناسبة.

2 ـ التعيين من خارج المنظمة: عادة تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظراً لقوة المنافسة لجذب المديرين المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة.
ان هذا الاسلوب في الاختيار قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سلبية وآثار قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضاً مشكلات سلوكية أهمها:

1 ـ إنخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة.

2 ـ في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى المدير الجديد الآتي من خارج المنظمة على أنه دخيل سقط عليهم من السماء.

3 ـ ظهور نوع من المقاومة للمدير الجديد وهذا أمر طبيعي تتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته.

3 ـ تنمية الهيئة الادارية: إن المسؤولية الاساسية للادارة العليا هي تنمية

تدريب الهيئة الادارية وإن لم يكن بطريقة مباشرة بل عن طريق المراقبة المتابعة للسياسة الخاصة بتنمية هذه الفئة الذين سيشغلون الوظائف الادارية ي المستويات التنظيمية المختلفة، ان يحب التركيز على الوظائف في لمستويين المتوسط والأعلى ذلك لأن شاغليها هم مفاتيح تنمية المنظمة مستقبلها. إن التحديات التي تواجه المنظمات بصفة عامة ونوعية الادارة صفة خاصة تفرض على متخذي القرارات في المستويات العليا النظر إلى عملية التنمية هذه من منطلق الأولويات التي يجب التخطيط لها وذلك للاسباب لتالية:

1 ـ إن مدير اليوم ليس بالضرورة هو مدير المستقبل القادر على نقل المنظمة من الحاضر إلى المستقبل بكل تحدياته وتبعاته. ولن تتحقق هذه النقلة إلا بالاستجابة والانفتاح على تجارب التنمية الادارية الشاملة في المنظمات الناجحة بهدف تحقيق نظام متكامل لعملية التنمية تستند على:

1 ـ التخطيط الجيد للتنمية.

2 ـ تعميم برامج تنمية المديرين.

3 ـ تنفيذ برامج التنمية.

4 ـ تقييم البرامج والمديرين.

2 ـ إن قدرة المديرين الاكفاء هي الميزة الاساسية في دول العالم الثالث نظراً لاتجاه معظمهم نحو التخصص وعدم الميل نحو الخروج من هذا الاطار الضيق الذي يبقى باب الخبرة قاصراً على هذا التخصص.

3 ـ تفرض تطبيق اللامركزية في المنظمات، ضرورة الاعتماد على المديرين وعلى كفاءتهم في اتخاذ كافة القرارات الصائبة في المراكز التي يشغلونها، وإلا فالاتجاه نحو تضييق نطاق اللامركزية إلى الحد الذي يمكن للمركزية أن تسيطر على التنظيم.

إن التنمية الادارية لن تحقق للمديرين النقلة المطلوبة الا إذا استندت فلسفة التنمية في المنظمة على مجموعة من الأسس أهمها:

1 ـ إن التنمية هي عملية شخصية تنبع من داخل المدير ويتحمل نفسه العبء الأكبر في إدراك أهميتها.

2 ـ إن التنمية الادارية للمديرين هي عملية مستمرة لا تقيم بعدد برامج أو دورات التنمية التي شارك فيها لأن التنمية الادارية هي عملية متجددة أيضاً.

3 ـ إن التنمية الادارية للمديرين كي تؤدي أهدافها الحقيقية في شكل زيادة الكفاءة الانتاجية، تتطلب خلق مناخ تنظيمي يتيح للمديرين التعبير عن آرائهم وتطبيق خبراتهم المكتسبة من التنمية الادارية بحرية، وإلا لن يتحقق العائد المتوقع من التنمية الشاملة.

التغيير التنظيمي: Organizational Change

ذكرنا في مجالات سابقة أن من خصائص منظمات الأعمال في العصر الحديث هو الاستجابة للتغيير نظراً لما يحيط بها من عوامل تؤثر تأثيراً مباشراً على ديناميكية تنظيمها وتفاعلها معها، وبالمقابل لا يمكن بأيَ حال من الأحوال أن تتفادى المنظمات هذه المتغيرات أكانت داخلية أم خارجية، فواقع الأمر يتطلب من متخذي القرارات الاستجابة لهذه المتغيرات إذا حدثت، أو من جهة أخرى التبؤ بها قبل حدوثها وبرمجة أحداث التغيير التنظيمي في المواقع التنظيمية المطلوبة وفي الوقت المناسب، لضمان فاعلية الاداء التنظيمي في تحقيق الأهداف المتفق عليها.

أسباب التغيير التنظيمي:

تلجأ المنظمات إلى إحداث تغييرات تنظيمية من وقت لآخر تفرضها حتميات معينة يمكن إيجازها على النحو التالي:

1 ـ حتميات التغيير في البيئة الخارجية.

2 ـ حتميات التغيير في البيئة الداخلية.

إن إحداث التغيير في التنظيم استجابة للحتميات السابقة لا بد وأن يعكس تطوراً ونمواً في فاعلية التنظيم بعد الاستجابة، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الفاعلية تتوقف بالدرجة الأولى على تغيير مواز للأنماط السلوكية لكافة أفراد التنظيم وجماعات العمل كي تتفاعل مع التنظيم الجديد.

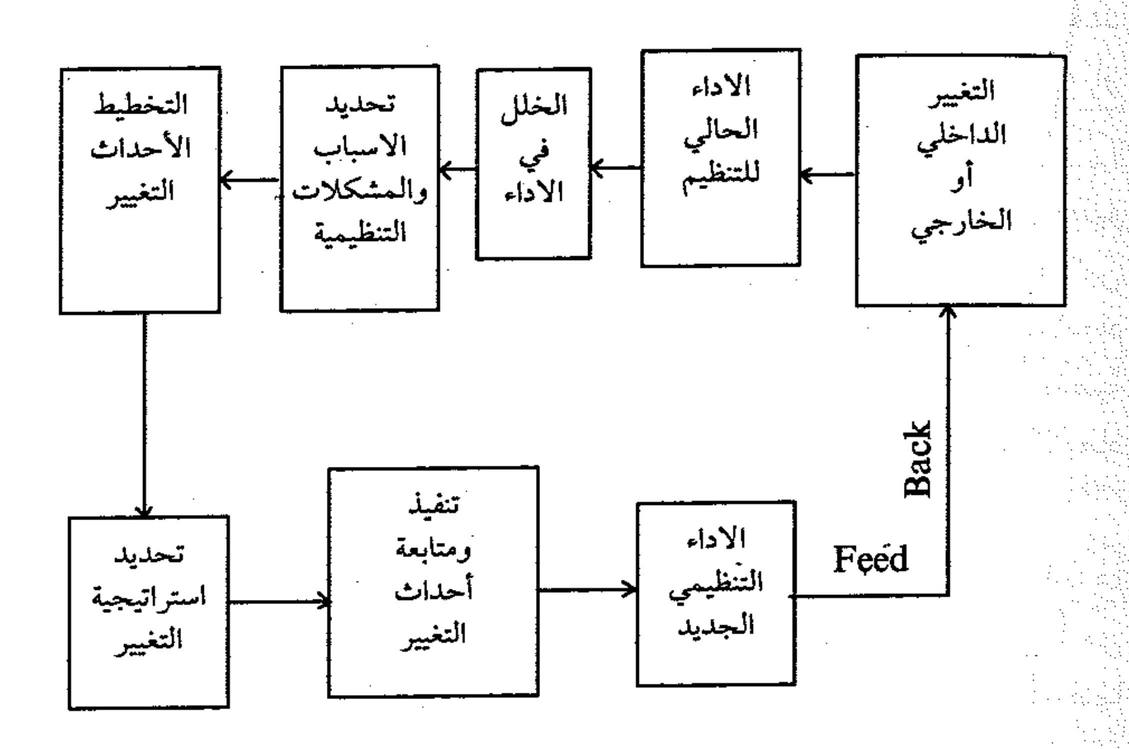
إدارة التغيير التنظيمي:

لا يمكن أن تتم عملية التغيير التنظيمي إلا بتوافر بعض المقومات تضمن

لها ازدواجية النجاح سواء في الاستجابة للتغيير أو زيادة فاعلية الاداء التنظيمي. ويوضح الشكل التالي هذه المقومات بصورة مراحل مترابطة لادارة التغيير التنظيمي.

شكل رقم (19)

إدارة التغيير التنظيمي



مقاومة التغيير Resistence to Change

إنّ نجاح المنظمة في إدارة واحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير، فالفرد يميل بطبعه وبتركيبته الاجتماعية والنفسية إلى مقاومة أي تغيير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير، أو لاعتقاده بأن العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة أو نمطاً تعود عليه لفترة طويلة، وان التغيير سيتطلب منه تغييراً في نمط أدائه ليفاعل مع الاهداف، السياسات أو الاجراءات الجديدة التي يقتضيها التغيير، وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا شعر الفرد بأن مصالحه الشخصية أو الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير.

من جهة ثانية يقاوم الفرد التغيير لادراكه أيضاً بأن نتائج التغيير قد تكون غير مؤكدة، وهذا الادراك قد يخلق لديه شعوراً بعدم الامان والاطمئنان، فيكون التغيير دافعاً له لاعادة رسم انتمائه داخل المنظمة والتوجه إلى دعم التنظيمات غير الرسمية، ويتحول انتماؤه للتنظيم إلى معارض له، لذا على المنظمة تحديد قوى المقاومة للتغيير منذ البداية للعمل على كسب تأييد هذه القوى وادخالهم في نظام إدارة التغيير وذلك لضمان احداث التغيير المطلوب.

وبالمقابل لا تقتصر المقاومة على الافراد تجاه التغيير إنما قد تمتد للمنظمات أيضاً لاسباب عديدة يأتي في مقدمتها استقرار النظام الحالي، أو عدم كفاية الموارد الضرورية لتنفيذ واحداث التغيير.

بصفة عامة إن مقاومة التغيير أياً كان مصدرها لا يمكن القضاء عليه والتخلص منها، لذا على متخذي القرارات اتخاذ كافة الوسائل التي تحد من مقاومة التغيير الايجابي، وذلك عن طريق إيجاد نوع من التوازن للابعاد الاساسية المرتبطة بعملية التغيير وهي: الاهداف التنظيمية، الاهداف الشخصية لكافة الاطراف الداخلية والخارجية، فالتغيير ينبغي أن يحقق هذه الابعاد مجتمعة وليس أي منهما على حساب الآخر.

أخيراً لا بد من القول أن للمنظمات أدواتها المتعددة التي تساعدها على إمتصاص موجات التغيير المتلاحقة، وهذا يفرض عليها نوعاً من الحصانة الذاتية تتمثل في تطبيق المبادئ الاساسية للتنظيم، وفي فلسفتها الادارية، لتكون على استعداد تام وفي كل الأوقات قادرة على الانتقال من مرحلة تنظيمية إلى مرحلة أخرى، هذه الحصانة تتطلب التحقق من التساؤلات التالية:

1 ـ هل الممارسات الادارية أو القيادة ذات فعالية؟

2 ـ هل يضمن التنظيم الحالي تحقيق الاهداف من خلال وحداته التنظيمية؟

3 ـ هل يتمتع التنظيم بالاستقرار ولن يتأثر بالغاء وحدة تنظيمية أو الاستغناء عن أفراد؟

4 ـ هل الروح المعنوية العالية هي السائدة في التنظيم؟ وهل هي تعبير عن المناخ السائد؟

- هل يتمتع التنظيم الحالي بالمرونة الكافية تسمح له بمواجهة التغيير المحتمل؟
- هل تم إعداد الكوادر اللازمة والضرورية للنمو التنظيمي؟
- هل يتوفر للتنظيم مقومات النمو والتطور؟

بادئ التنظيم Principles For Organizing

يتفق علماء الادارة والمهتمين بتطور الممارسة الادارية، على وجود عدة بادئ للتنظيم أصبحت تشكل حقائق يمكن الاسترشاد بها كمعايير للتنظيم جيد، ولكن لنتفق معاً ان هذه الحقائق ليست دقيقة تستدعي عمومية تطبيقها، هذه المبادئ هي:

1 ـ مبدأ الأهداف: يتطلب بناء التنظيم أن يحدد له هدفاً أو أهدافاً اضحة وذلك لاتخاذ كافة القرارات التخطيطية والتنظيمية لتحقيق الأهداف.

2 ـ مبدأ وحدة الأهداف: إن المنظمة نظام متكامل، ولا بد للتنظيم أن حقق المساهمة الفعالة لكل وحداته التنظيمية في تحقيق الأهداف، بمعنى آخر جب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء التنظيم متفق ومتناسق في النهاية مع ىداف المنظمة.

3 ـ مبدأ الوظيفة: إن الوظيفة هي التكوين الاساسي الذي يبنى عليه تنظيم ولن يكون بناء التنظيم على أساس الأشخاص.

4 ـ مبدأ التفويض: أن يتم التفويض إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد تى المستويات الدنيا، لأن السلطة المفوضة يجب أن تتوافق مع مسؤولية فرد تجاه النتائج المتوقعة منه في الوظيفة التي يشغلها.

5 ـ مبدأ وحدة الأمر: أن يكون لكل فرد في التنظيم مسؤولاً مباشراً لقى أوامره وتعليماته وتوجيهاته من خلاله فقط.

6 ـ مبدأ نطاق الاشراف: أن يكون لكل مسؤول عدداً من الأفراد يتم حديد عددهم وفقاً لقدرة المسؤول ولمقتضيات الاشراف، كما يجب أن تكون وحدة التنظيمية تحت الاشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري على.

7 ـ مبدأ تدرج السلطة: إن السلطة النهائية ينبغي أن تكون بين مسؤول واحد على أن تفوض بعد ذلك إلى كافة المسؤولين، إذا تطلب التنظيم تفعيل عمليتي اتخاذ القرارات والاتصالات.

8 ـ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: أن يؤمن التنظيم تعادل السلطة والمسؤولية وذلك لتأمين المساءلة عن الانجاز.

9 ـ مبدأ حركية التنظيم: أن يكون التنظيم مرناً يسمح بمواجهة التغيير أياً كان مصدره.

10 ـ مبدأ التحديد: إن تحديد السلطات والمسؤوليات، الواجبات والعلاقات يجب أن يكون واضحاً وأن يتم كتابياً.

11 ـ مبدأ التوازن الوظيفي: إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يتناسق مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات.

12 ـ مبدأ المستويات التنظيمية: إن عدد المستويات التنظيمية ينبغي أن يكون عند الحد الأدنى اللازم لضمان التنفيذ الجيد للخطط.

13 ـ مبدأ الكفاءة: إن كفاءة الاداء التنظيمي لا بد وأن تسمح بتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة إقتصادية ممكنة.

الوثائق المساعدة في تصميم التنظيم

هناك مجموعة من الوثائق والأدوات الرسمية يمكن الاستفادة منها في بناء التنظيم وتشمل:

1 ـ الخرائط التنظيمية: تعتبر الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي توضح ما يلي:

1 ـ الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.

2 ـ المستويات الادارية.

3 ـ نطاق الاشراف.

4 ـ خطوط الاتصالات الاساسية.

2 ـ دليل وصف الوظائف: هو عبارة عن كتيب يتضمن الوصف الكامل

لكافة الوظائف المعتمدة في التنظيم، والمتوقع اعتمادها في المستقبل نتيجة لضرورات قد تستجد على نشاط المنظمة، وعادة يتضمن التوصيف النقاط التالية:

1 ـ المواصفات الاساسية للوظيفة:

1 ـ ملخص عن الوظيفة.

2 ـ الواجبات الاساسية للوظيفة.

3 ـ سلطات ومسؤوليات الوظيفة.

4 ـ الرئيس المباشر.

5 ـ بيئة الوظيفة.

6 ـ مستوى أداء الوظيفة.

7 ـ إسم الوظيفة.

8 ـ الموقع والمستوى التنظيمي للوظيفة.

9 ـ العلاقة الوظيفية.

2 ـ المواصفات الاساسية لشاغل الوظيفة:

1 ـ مستوى ونوع التعليم.

2 ـ الخبرة مجالاتها ومدتها.

3 ـ المهارات المطلوبة.

4 ـ السمات الشخصية.

5 ـ الصفات الاجتماعية والفسيولوجية.



الفصل الثالث

وظيفة التوجيه Directing

مفهوم التوجيه:

الادارة ضرورية لكل جهد جماعي في إتمام الأعمال بواسطة الآخرين، فالتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسؤولين بحكم سلطاتهم توجيه مرؤوسيهم لاتمام الأعمال: أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ويكونون لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم.

فالتوجيه Direction هو إرشاد المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف، فالتوجيه ليس تنفيذاً للاعمال إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال، هذا ويتكون التوجيه من:

1 ـ الاتصال.

2 ـ القيادة.

3 ـ التحفيز.

وقبل تحليل هذه العناصر لا بد من تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط والتنظيم من جهة وبين التوجيه من جهة أخرى. يستند التوجيه بعلاقته بالوظيفة التخطيطية على الدقة في تحديد الاهداف والاجراءات لكافة أفراد التنظيم، كما يستند على دقة السياسات والاجراءات والبرامج في تنفيذ العمليات. وبالمقابل يحكم التوجيه تحديد المسؤوليات ورسم العلاقات بين الأفراد والوظائف عند بناء الهيكل التنظيمي، كما يحكمه أيضاً التوصيف الواضح لكافة الوظائف. إن انعدام وضوح مكونات التخطيط والتنظيم تؤدي إلى صعوبة وظيفة وعملية

التوجيه وتصبح عملية لارجاء منها وقد تشكل عبثاً للمسؤولين وعلى المرؤوسين.

أولاً ـ الاتصال Communication

التوجيه أساساً عملية إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، فإصدار التعليمات لا تعتبر توجيهاً إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرون والرؤساء، وبالتالي تتطلب هذه العملية شرحاً ووصفاً لها، وعلى هذا يمكن تعريف الاتصال: انه: «عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما». لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل إلى 70 أو 80% في عمليات الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للاعمال، وتأخذ هذه الاتصالات الاتجاهين التاليين:

1 ـ الاتصالات الداخلية.

2 ـ الاتصالات الخارجية.

I ـ الاتصالات الداخلية:

تسير الاتصالات الداخلية عادة في ثلاثة إتجاهات أساسية: إتصالات إلى أسفل، إتصالات إلى أعلى واتصالات أفقية، وإن كنا نتفق على هذه الاتجاهات لعملية الاتصال في المنظمة، إلا أنه من الخطأ الاعتقاد بقصورها على ذلك نظراً لأن الاتصالات الشخصية أو الاتصالات غير الرسمية لها دورها أيضاً في رسم العلاقات بين الأفراد والتنظيم.

1 ـ الاتصالات إلى أسفل: الهدف الأساسي لهذا النمط من الاتصالات هو تدفق المعلومات، التعليمات والتوجيهات بهدف شرح وتوضيح السياسات والتعليمات المحددة من قبل الادارة العليا، وعادة تكون هذه الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً مع تعدد المستويات الادارية التي ستمر من خلالها، والبعد الجغرافي والاختلافات في مراكز الافراد، كما تكمن الصعوبة أيضاً في عدم

مضمون الاتصال نتيجة لانتقال مضمون الاتصال بين أكثر من فرد أو بين
من مركز.

2 ـ الاتصالات إلى أعلى: إن زيادة دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات
تمام المنظمة باقتراحاتهم، أعطى لهذا النمط من الاتصالات بعداً جديداً
تصالات الرسمية وتأكيداً على عملية تبادل المعلومات من مستوى إلى
وى آخر.

3 ـ الاتصالات الأفقية: ترتبط هذه الاتصالات بتحقيق التنسيق بين
ارات أو الأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد، فضروريات التكامل
روريات تنسيق السياسات والقرارات يجعل من تكثيف هذه الاتصالات
ورة أساسية.

. الاتصالات الخارجية:

وتتضمن كافة الاتصالات التي تجريها المنظمة مع الجهات الخارجية
تتعامل معها وهي:

1 ـ الدولة.

2 ـ العملاء.

3 ـ الموردون.

4 ـ الممولون.

ويهمنا في هذا المجال أن نشير بأن المنظمة التي تملك نظاماً فعالاً
صالات الداخلية تكون أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق علاقات ممتازة مع
م الخارجي، فالصورة الخارجية للتنظيم ما هو إلا انعكاس حقيقي للوضع
خلي وللمناخ السائد في المنظمة وللاتصالات تحديداً.

ف عملية الاتصال:

بالاضافة إلى الهدف الظاهر لعملية الاتصال، ونظراً لكون هذه العملية
ية مستمرة طالما هناك قرارات جديدة، تتحدد الاهداف الأخرى لعملية
سال على الوجه التالي:

التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وكافة خططها ابتداء من وضعها حتى
تنفيذها.

2 ـ الوقوف على مدى ارتياح أفراد التنظيم نحو وظائفهم والمنظمة من حيث كفاءتها، نموها وتطورها.

3 ـ التوضيح المستمر لاهتمام المؤسسة بأفراد التنظيم عن طريق المشاركة في وضع النظم التي تؤثر مباشرة على أدائهم.

4 ـ التوضيح المستمر لأفراد التنظيم عن التغييرات التي تحدث داخل المنظمة نتيجة للعوامل الخارجية.

5 ـ ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين الاداء الخطط والاداء المنفذ.

6 ـ الوقوف على حقيقة صورة المنظمة تجاه الاطراف التي تتعامل معهم المنظمة.

شبكات الاتصال:

تعبر شبكات الاتصال عن نمط الاتصالات السارية بين المراكز المختلفة التي لها حق إصدار القرارات في المنظمة، لذا فإن الاتجاه الحديث الذي أولى هذا النمط أهمية خاصة لبناء العلاقات وسرعة اتخاذ القرارات أعطى أيضاً أهمية مميزة لتصميم شبكات الاتصال والوسائل التي تستخدمها في نقل التوجيهات والتعليمات والتقارير إلى تلك المراكز بهدف رفع كفاءة الاداء التنظيمي.

من جهة ثانية كي يكون المدير رجل إتصالات من الطراز الأول في إطار شبكة الاتصالات عليه أن يربط بين اتصالاته الشخصية والابعاد التالية:

1 ـ عند البدء بعمل جديد أو إجراء تغيير ما عليه أن يفكر مقدماً بخطة للاتصالات لتحقيق الانجاز.

2 ـ أن لا يحبس المعلومات عن رؤسائه أو مرؤوسيه بل عليه أن يوفرها في كل وقت.

3 ـ أن يوفر لمرؤوسيه كافة المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها خاصة تلك المتعلقة بتسهيل مهامهم.

4 ـ أن يجعل رسالته واضحة.

أن يعطي المرؤوسين الوقت الكافي للاجتماع بهم لبلورة بعض الكلمات أو التعليمات التي تتضمنها الرسالة.

أن يسمع بهدوء وعناية للمرؤوس.

وقد يخطئ رجال الادارة العليا بأن تصميم شبكات الاتصال للتنظيم أن عمليات الاتصال ستتم بالطريقة التي يريدونها، وبالتالي فإن كافة ات التخطيطية والتنظيمية لا بد وأن يتم شرحها مراراً، وقد يستدعي الأمر رة تنمية مهارات الاتصال لكافة أفراد التنظيم أياً كان مستواهم الاداري كفاءة عمليات الاتصال.

ر الاتصال:

سبق وأن ذكرنا أن عملية الاتصال تهدف إلى توصيل معلومة من شخص شخص آخر بقصد إحداث عمل أو تغيير ما، من هذا التعريف تتحدد ر الاتصال بالآتي:

لمرسل.

لرسالة.

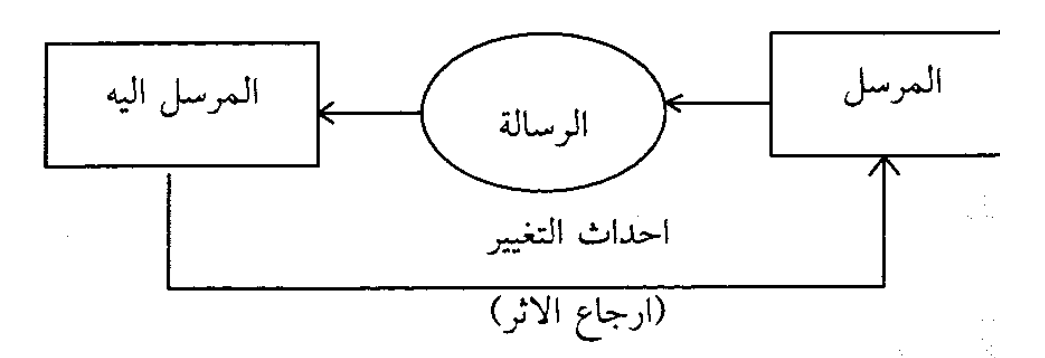
لمرسل إليه.

حداث تغيير.

ويوضح الشكل التالي عملية الاتصال بعناصرها المشار إليها:

شكل رقم (20)

عناصر الاتصال



ولا تتوقف عملية الاتصال فقط بتوصيل التعليمات والتوجيهات للقيام بعمل ما إنما يتطلب الأمر معرفة النتائج المترتبة عن عملية الاتصال أي:

1 - هل وصلت الرسالة كما يجب؟

2 - هل وصلت الرسالة كما يريدها المرسل؟

3 - هل تولى المرسل إليه القيام بالعمل المطلوب؟

فإذا ما تحقق ذلك يمكن للمرسل عندئذٍ عن طريق إرجاع الأثر Feed Back معرفة:

1 - أن رسالته قد وصلت كما يريد.

2 - إن وسيلة الاتصال قد أدت وظيفتها.

3 - أن المرسّل إليه قد نفذ ما هو مطلوب منه.

4 - أن الهدف قد تحقق من الرسالة.

معوقات الاتصال:

إن الهدف من الاتصال على مستوى المنظمة هو ربط قمة التنظيم بقاعدته والعكس عن طريق انسياب جيد للمعلومات في اتجاهين وذلك أولاً: لضمان فاعلية الاداء التنظيمي وثانياً: لضمان التنفيذ الجيد للخطط، ولكن من الحقائق الثابتة أن هناك معوقات قد تحد من كفاءة وفاعلية الاتصالات مما يتطلب عند بروزها إتخاذ كافة الاجراءات التصحيحية لاعادة عملياتِ الاتصال إلى الوضع الذي يسمح بتحقيق الهدف منه، هذا ويمكن تحديد هذه المعوقات كما يلي:

1 - معوقات ترتبط بمكونات عملية الاتصال.

2 - معوقات تتعلق بالتنظيم القائم.

3 - معوقات ذات صلة مباشرة بالنواحي النفسية والاجتماعية.

وبالرغم من أهمية هذه المعوقات والتسليم بتأثيرها إلا أن أخطر هذه المعوقات هي:

1 - التعمد في عدم توصيل المعلومات أياً كانت طبيعتها وأهميتها إلى

ومن مراكز اتخاذ القرارات، والنتيجة فصل المستويات التنظيمية عن بعضها البعض.

2 ـ تخزين المعلومات الهامة والضرورية نتيجة للخوف أو بهدف الاحتفاظ بالسلطة أو بالوظيفة.

3 ـ الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.

وسائل الاتصال:

تستند عملية الاتصال أو شبكات الاتصال على مجموعة من الوسائل لنقل التعليمات من طرف إلى طرف آخر، ومن الوسائل المعتمدة لهذا الخصوص ما يلي:

1 ـ الوسائل الشفهية.

2 ـ الوسائل الكتابية.

3 ـ الوسائل المصورة.

1 ـ الوسائل الشفهية: تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (الأحاديث المباشرة، الاجتماعات والمقابلات) من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات، حيث تسمح هذه الوسائل باعطاء الرسالة المطلوب تنفيذها درجة عالية من التفاهم، وتسمح أيضاً بفتح قنوات جيدة للعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة للتعبير عن المشاعر والافكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم.

2 ـ الوسائل الكتابية: تستخدم هذه الوسائل في عمليات الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات والاقتراحات والتي تتطلب قدراً من الدقة في بلورتها وكتابتها. وتعتبر التقارير كاحدى الوسائل الكتابية الاساسية من أفضل وسائل الاتصال خاصة مع التزايد المستمر للتخصص وتقسيم العمل، فالربط والتنسيق بين الادارات المتخصصة أوجب الحاجة للاعتماد على التقارير لتحقيق التنسيق بين الادارات أو الأقسام ذات المستوى الاداري الواحد.

3 ـ الوسائل المصورة: مع التقدم السريع لوسائل الاتصال المصورة (التلفزيون، الأفلام والصور الفوتوغرافية) أصبحت تستخدم كوسائل للاتصالات في مجالات كثيرة. فالاعلان عن سلعة ما بواسطة التلفزيون ما هي إلا عملية إتصال بيت المنظمة والعملاء بهدف التأثير على سلوك المستهلك فإذا ما حدث التأثير زادت معه مبيعات المنظمة للسلعة المعلن عنها.

مبادئ الاتصال الجيد Principles For Communication

للاتصال الجيد مجموعة من المبادئ أهمها:

1 ـ يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تحتوي إلا معنى واحد منعاً لسوء فهمها أو لمنع التضارب في التنفيذ.

2 ـ أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه.

3 ـ أن تتم عملية الاتصال وفقاً للتسلسل التنظيمي.

4 ـ أن تكون الرسالة على مستوى فهم وإدراك المرسل إليه وليس المرسل.

5 ـ أن تتضمن الرسالة أسلوباً يكفل للمرسل إليه سهولة فهمها واستيعابها.

6 ـ يجب على المرسل متابعة المرسل إليه عن طريق ملاحظة تصرفاته أثناء تنفيذ مضمون الرسالة وذلك لضمان تحقيق الهدف من الرسالة.

7 ـ أن تتفق وسيلة الاتصال مع الرسالة المطلوب توصيلها من المرسل إلى المرسل إليه.

ثانياً ـ القيادة Leadership

شغل مفهوم القيادة الكثير من فكر العلماء لسنوات عديدة، وقد اتجهت معظم دراساتهم إلى دراسة القائد وخصائصه وسلوكه. في الآونة الأخيرة اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة جماعات العمل والمؤثرات التنظيمية التي تؤثر على القيادة ودرجة فاعليتها. فمن هو القائد وما هي القيادة؟ هل هي مجموعة من الصفات أو السمات إذا ما توافرت في فرد ما أصبح قائداً يقود الآخرين؟ أم هي مجموعة من العلاقات التبادلية بين فرد ما وتابعيه؟ بحيث تعكس هذه العلاقة قوة تأثير ما من هذا الفرد على سلوك تابعيه؟ إن الإجابة

على هذين السؤالين وغيرهما من الأسئلة المتعلقة بموضوع القائد أو القيادة يتطلب التطرق إلى معالجة النظريات أو المناهج المتعلقة بدراسة القائد للوقوف على أهمية هذا النمط من الأفراد في منظمات الأعمال، بل أبعد من ذلك في أهمية على مستوى الدولة.

ولكن قبل تحليل هذه النظريات لا بد وأن نزيل لبساً في التفرقة بين مفهومين يتعلقان بمفهوم المدير والآخر بالقائد.

المدير والقائد (الرئاسة والقيادة):

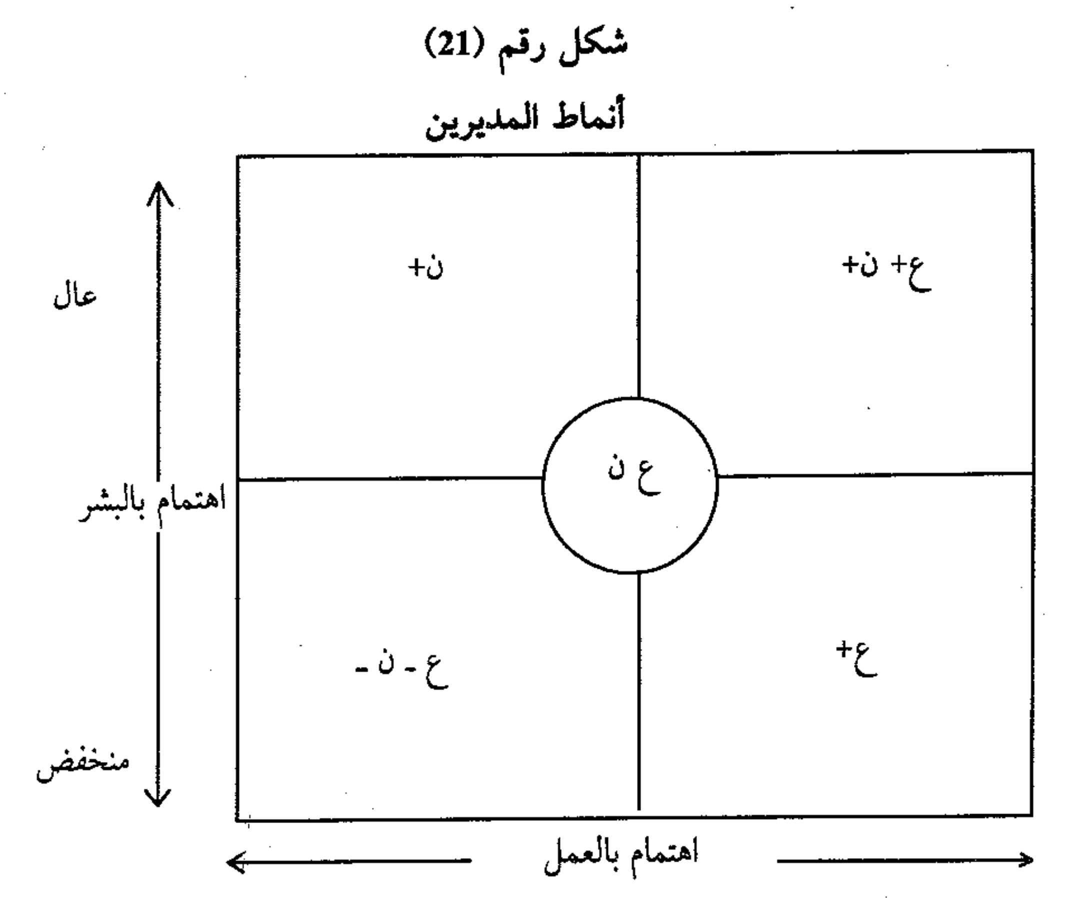
إن الفرق الأساسي بين المفهومين هو أن المدير، يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من قمة القرار في الهيكل التنظيمي والناتجة عن طبيعة المنصب الذي يشغله، وهو بهذا الاطار يعتبر مفروضاً على جماعته، في حين أن القائد يستمد كامل سلطاته من الجماعة التي تنتمي له وينتمي إليها، فقيادته نابعة من الجماعة، والجماعة في ظل المدير يتم التعاطي معه من باب الخوف والثواب والعقاب لأنه من خارجها ومفروض عليه حيث لا أهداف مشتركة بين الطرفين بل بالعكس يتجه المدير لصيانة مركزه إلى تفرقة الجماعة التي يرأسها، ويبقى على مساحات من التباعد بينه وبينها، بينما وضع الجماعة في ظل القائد مختلف تماماً، فالجماعة هي التي تحدد أهدافها، وسمة التفاعل شرط أساسي لبقائها وتماسكها وشرط لتكوين البيئة الصالحة لوجود القائد ليقود مجموعة من الأفراد يكونون تابعين له ولكن هم يختارونه.

الأنماط المختلفة للمديرين Type of Managers

ساهم عدد من المهتمين بالادارة في تحديد الأنماط المختلفة للمديرين مركزين على بعدين أساسيين تستند عليهما كافة القرارات، إبتداء من تحديد الاهداف حتى التأكد من تحقيقها وهما: العمل والناس، وقد جاء هذا الاختلاف كنتيجة طبيعية للقوة والمكانة التي يشكلها كل من البعدين في التنظيم. ويوضح الشكل التالي أنواع هذه الأنماط.

شكل رقم (21)

أنماط المديرين



1 ـ النمط ع+ ن+:

يستند هذا النمط من المديرين على المقومات التالية:

1 ـ الالتزام بتحقيق الاهداف لكافة أركان التنظيم على أساس أن مصدر هذا الالتزام هو الاقتناع بأهمية الاهداف وتأثير نتائجها على المنظمة والافراد، وان عدم تحقيقها يعني: أولاً: عدم تطور ونمو المنظمة وثانياً: إنخفاض الروح المعنوية.

2 ـ إن المنظمة مهما تعددت المستويات التنظيمية فيها فإن العمل يجب أن يتم كفريق متكامل له روحية واحدة وله أدواره المتفق عليها.

3 ـ إن الرقابة الذاتية هي المحرك الاساسي للتصرفات والأعمال، أما الاخطاء الناتجة عن الممارسة فهي ليست نهاية المطاف ولكن يمكن التغاضي عنها أو تبريرها بالحلول الوسط، ولكن مصدر هذه الاخطاء ناتج عن سوء فهم ما لا بد من التحقق من أسبابه وعلاجه، فإذا ثبت التعمد فالعقوبة هي أقصى ما

يمكن، أما الخطأ الناتج عن حسن النية فيتم تصحيحه في إطار الاستفادة من التجربة وعلى ضوء الالتزام بالأهداف.

4 - إن الاهتمام بالعنصر البشري هو قضية كبرى ولا بد من دعمه بلا حدود طالما الالتزام بالاهداف قائم والانجاز يتم من خلال الفريق.

2 - النمط ع- ن-:

يستند هذا النمط على الركائز التالية:

1 - عدم الفهم المطلق للعلاقات الانسانية والدوافع، وينظر للانسان على أنه شخص معقد لا يمكن فهمه وتحليل تركيبته، وبالتالي السلبية هي أساس التعامل معه.

2 - إن تطبيق اللوائح والنظم هي أولى الاهتمامات، والمطلوب التنفيذ الجيد للتعليمات أياً كانت، ويجب عدم النظر إلى تأثيرها وآثارها على البشر.

3 - إن السلبية المفرطة لهذا النمط تجعله لا يحمل المسؤولية للآخرين.

4 - إن تحقيق الاهداف هي آخر الاهتمامات لأن الآخرين يسعون إلى تحقيقها.

3 - النمط ع+:

يقوم هذا النمط على المقومات التالية:

1 - إن السلطة الوظيفية والقرارات الصادرة عنها هي ملزمة للآخرين وعليهم تنفيذها.

2 - إن الفرد كائن بيولوجي كسول يهمه فقط إشباع حاجاته المادية والترقية، فالحافز المادي هو أفضل طريقة لتحفيزه، كما أن الجزاء المادي هو الرادع للاخطاء الناتجة عن تصرفات الافراد ولا يتورع عن اللجوء إلى الفصل في نهاية المطاف.

3 - ان الاهداف هي محور الاهتمامات وانها أقصر الوسائل لتولي المناصب الادارية العليا.

4 - إن العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم يسيطر عليها مناخ من عدم الثقة المتبادلة.

4 ـ النمط ن+:

يرتكز هذا النمط على ما يلي:

1 ـ إن الفرد كائن اجتماعي له حاجات ورغبات متعددة، وان الحوافز المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيزه، وان الروح المعنوية هي أهم أولوياته وبالتالي يتطلب الوضع تشجيع الفرد ومدحه من وقت لآخر.

2 ـ إن الوظيفة الاساسية للمدير هي إسعاد الأفراد كي يمارسوا أعمالهم ولو كان ذلك على حساب اللوائح والنظم والقواعد المتبعة.

5 ـ النمط ع ن:

يسعى هذا النمط إلى تحقيق الحل الوسط للعلاقات بين العمل والناس، فالعصا والجزرة هي منطقه في الثواب والعقاب، كما أن عطاء الفرد يتوقف على ما يحصل عليه من المنظمة وإن أي خلل في هذه المعادلة يترتب عليها تطبيق مبدأ العصا والجزرة.

تعريف القيادة:

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة، والقائد في سبيل ذلك عليه أن يكون في المقدمة ليبين الطريق للناس، ولكي يقود وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة نحو العمل وتحقيق الاهداف، ويكون القائد ملماً إلماماً تاماً بالخصائص الفردية لتابعيه، على أن يؤثر عليهم عن طريق معرفة مصالحهم وحاجاتهم بهدف الحصول على احترامهم وعلى أكبر إنجاز ممكن منهم ومن خلالهم. إن أفضل مثال للقائد الاداري هو مثل قائد الاوركسترا الذي يعطي مقطوعة فنية جميلة من خلال مجموعة من الموسيقيين يساهمون معاً في تحقيق الفن الموسيقي الراقي، فالقائد إذاً هو الذي يقود تابعيه بأسلوب مميز نحو الانجاز.

نظريات القيادة Leadership Theories:

فيما يلي أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع القيادة:

1 ـ نظرية السمات.

2 ـ النظرية الموقفية.

3 ـ نظرية الرجل العظيم.

4 ـ نظرية الوظيفة.

5 ـ نظرية التفاعل.

1 ـ نظريات السمات:

ركزت كافة الدراسات المتعلقة بهذه النظرية على أن هناك ارتباطاً بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد، وان هناك إمكانية لدراسة كل منها. من جهة ثانية اختلف عدد السمات أو الخصائص التي تم دراستها من قبل الباحثين، ففي حين بلغ عددها في بعض الدراسات ست سمات بلغ في الأخرى أكثر من عشرين سمة، لذا فإن وجود عدد غير متفق عليه من السمات أو الخصائص يجعل من الصعوبة بمكان عقد المقارنات بين الدراسات لتحديد أهم السمات الواجب توافرها بالقائد، بالاضافة إلى صعوبة تحديد تعريف واضح لكل سمة على حدة، حيث من الممكن أن يشمل تعريف سمة محددة أكثر من مئة تعريف لها.

تأسيساً على ما تقدم يمكن إيجاز هذه السمات في مجموعات متجانسة على النحو التالي:

1 ـ السمات الجسمانية: يدخل في إطار هذه المجموعة السمات التالية:

1 ـ الصحة والعافية (الخلو من الأمراض).

2 ـ الطول والوزن

3 ـ القوة وقوة الاحتمال (تحمل الآلام في المواقف الحرجة).

4 ـ الحيوية (درجة النشاط التي يتمتع بها القائد قياساً بالاتباع).

2 ـ السمات الفكرية والعقلية: السمات الأساسية لهذه المجموعة هي:

1 ـ الذكاء.

2 ـ الفهم.

3 ـ تطبيق المعرفة.

4 ـ تقييم الأمور.

5 ـ الثقافة العالية.

6 ـ سرعة الادراك.

7 ـ القدرة على الاتصال.

8 ـ الابتكار.

9 ـ التفكير الخلاق.

3 ـ السمات السيكولوجية: وتشمل السمات التالية:

1 ـ الثبات وقوة الشخصية.

2 ـ قوة الارادة.

3 ـ القدرة على الاقناع.

4 ـ حسن التصرف.

5 ـ القدرة والاستعداد للتعاون.

6 ـ القدرة على رفع الروح المعنوية.

4 ـ السمات الاجتماعية: وتضم السمات التالية:

1 ـ مراعاة مشاعر الجماعة.

2 ـ القدرة على حفظ تماسك الجماعة.

3 ـ الاحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة.

4 ـ القدرة على اكتشاف إتجاهات وميول أفراد الجماعة.

بالرغم من تعدد السمات وتشابكها واختلاف الأهمية النسبية لكل منها، إلا أنه من الأهمية بمكان القول أن السمات العامة للقيادة لا تحدث فرادى ولكن تتشكل ومق مزيج معين تكوِّن فيما بينها نموذجاً يجب توافره في فرد ما ليكون قائداً في مواقف محددة، فالمواقف هي التي تحدد المزيج المطلوب من السمات، أو بمعنى آخر فالقيادة تمثل التصرفات التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، ولكن يمكن القول أن السمات الثلاث الاساسية المتفق عليها لفاعلية القيادة في المواقف المختلفة هي. الذكاء، القدرة على الاتصال ومعرفة أهداف الجماعة.

2 ـ النظرية الموقفية: Situation Theory

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيادة، وتقوم هذه النظرية أيضاً على فرض آخر يقول: ان يكون الفرد قائداً في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائداً في موقف آخر. وبموجب هذه النظرية لا يظهر القائد إلا في حالة تهيئة الظروف والأحوال الملائمة لاستخدام مقدرته ومهارته وسلوكه والذي يعتمد بكل ذلك على الموقف، ويتطلب كل موقف قيادة معينة ذات صفات وسمات خاصة به.

تهتم فلسفة هذه النظرية إذاً بالموقف قبل اهتمامها بالسمات الشخصية، لأن هذه السمات قد تصلح للقائد في موقف معين ولا تصلح لنفس القائد في موقف آخر، أو بمقتضى هذه النظرية يحدد الموقف وما به من متغيرات ثم يتم اختيار القائد بالسمات التي تناسب الموقف.

من جهة ثانية وبمقتضى هذه النظرية يمكن لأي فرد في الجماعة أن يكون قائداً إذا سنحت له فرصة مواتية لاظهار قدرته وخصائصه الملائمة لموقف معين، فالقيادة وفقاً للنظرية الموقفية يجب أن تتناسب مع احتياجات وظروف الموقف.

3 ـ نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يولد ولا يصنع، وبالتالي فإن اساس فاعليته أمر لا يمكن اكتشافه من خلال تحليل طريقته في العمل، فالرجل العظيم له قدرات وخصائص مميزة جداً تفوق العادة وتجعل منه قائداً في كل موقف وفي كل زمان، من جهة ثانية ان خصائص القائد كما يقول أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية ومن هذه الخصائص الثقة بالنفس، الذكاء، السيطرة، بعد النظر، الشجاعة والعدل.

4 ـ نظرية الوظيفة Function Theory

تستند هذه النظرية على أن القيادة هي القيام بالأعمال أو الوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق الاهداف الخاصة بها، وتحدد هذه النظرية ما يجب أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال في ظروف مختلفة فما يسهم في

تحديد أهداف الجماعة وتحريك الجماعة بشكل متماسك والعمل على تحسين التفاعل الجماعي بين أفرادها لبلوغ الهدف، والقيادة وفقاً لهذه النظرية قد تكون لعضو واحد أو أكثر من عضو في الجماعة.

5 ـ نظرية التفاعل Interaction theory

تقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظريات السابقة، وبالتالي، فإن مستلزمات هذه النظرية هي: التكامل بين شخصية القائد، إشباع رغبات أفراد الجماعة وحاجاتهم ومعرفة مشكلاتهم، ربط أفراد الجماعة بعلاقات وثيقة ومعرفة العوامل الطبيعية للجماعة وطبيعة بيئة العمل. من ناحية أخرى تستلزم هذه النظرية تبادل الادراك أي إدراك القائد لنفسه وادراكه للجماعة وادراك الجماعة لنفسها وادراكها للقائد إضافة ـ وهذا أمر ضروري ـ للادراك الخاص بالموقف الذي تمر به الجماعة، والتبادلات والعلاقات الاجتماعية بين القائد واتباعه وان هذا الادراك يعتبر المدخل الأساسي لتكوين القيادة المطلوبة. والقائد وفقاً لهذه النظرية هو القادر على التعبير عن رغبات الجماعة وحاجاتهم ويخطط لتحقيق أهدافها، والقيادة وفقاً لهذا المنطق تكون مستندة على شخصية القائد وإلى الموقف الاجتماعي وإلى التفاعل بين شخصيته والموقف الذي تمر به الجماعة.

أنماط القادة

تعددت التقسيمات التي تناولتها الدراسات بخصوص أنماط القيادة إلا أن أكثر التقسيمات شيوعاً هي:

1 ـ القائد الاوثوقراطي.

2 ـ القائد المتحرر.

3 ـ القائد الديمقراطي.

1 ـ القائد الاوتوقراطي Autocratic Leader

أي القائد الفردي الذي تتركز به شخصياً السلطة، ويكون دكتاتورياً مسيطراً على جماعته، فالقائد هو الذي يحدد بنفسه الاهداف، السياسات وكافة الخطط، القائد هو الذي يتخذ بنفسه كافة القرارات ومن ثم يحدد خطوات العمل اللازمة

للانجاز، القائد هو الذي يعطي التعليمات والتوجيهات لاعضاء الجماعة. أما المناخ الاجتماعي في ظل هذا القائد فهو ديكتاتوري أيضاً، ويتميز السلوك الاجتماعي بالعدوان والسلبية واللامبالاة، أخيراً القائد وفقاً لهذا النمط هو كل شيء في المنظمة وهو المستحكم الأول والأخير بالجماعة التي يديرها.

2 ـ القائد المتحرر Participative Leader

أي القائد الذي يدع أعضاء الجماعة يحددون أهدافهم وينظمون أنفسهم، فهو على الحياد ولا يُشارك إلا بالحد الأدنى. أما المناخ الاجتماعي السائد فهو مناخ فوضوي ولا تحكمه ضوابط معينة، أما السلوك الاجتماعي فمتميز بالثقة المتبادلة العادية بين الاعضاء أنفسهم وبينهم وبين القائد.

3 ـ القائد الديمقراطي Democracy Leader

هو القائد الذي يؤمن بالمشاركة وتبادل الآراء وبالتعاون الإيجابي مع أفراد الجماعة الذي يتعاون معهم، ويتم مناقشة الاهداف ووضع السياسات وحل المشكلات عن طريق الجماعة حيث يتشاور مع اعضاء الجماعة في كل شيء، أما القرارات فهي جماعية ويترك القائد للاعضاء حرية توزيع العمل فيما بينهم.

وقد تقتضي القيادة في ظل هذا النمط أن يكون القائد حازماً مستبداً إذا ما إقتضت الظروف لهذا السلوك، أما المناخ الاجتماعي في ظل هذه القيادة فيسوده الاحترام المتبادل، أما السلوك الاجتماعي فيتميز بالثقة والود بين الاعضاء أنفسهم وبينهم وبين القائد.

القيادة والتوجيه Leadership And Direction

إن توحيد الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة تعتمد في الأساس على كفاءة الادارة ومدى قدرتها على ممارسة هذه المهمة، فالسلطة وإصدار الأوامر والتعليمات لا يؤديان إلى إنجاز الأعمال بطريقة سليمة أو قد لا تنجز في بعض الأحيان مما يترتب عليه خللاً في الأداء وقصوراً في تحقيق أهداف المنظمة، إذاً لا تكفي السلطة الرسمية ولن تكون قادرة على توحيد الجهود الجماعية بالقدر الذي يمكن للقيادة أن تحققه لأن هذه الأخيرة تعبير عن علاقة بين مجموعة من الأفراد لهم احتياجات وأهداف وشخص آخر قادر

على الوفاء باحتياجاتهم وأهدافهم بتوحيد جهودهم، ونعني به القائد، وهنا لا بد وأن نشير، أنه على المديرين والرؤساء أن يتحولوا إلى قادة في منظماتهم عندها يمكنهم ممارسة أدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيق تعاون مرؤوسيهم والذي لن يتحقق إلا في ظل القيادة.

ثالثاً: التحفيز Motivation

يسلط مفهوم العلاقات الانسانية الضوء على مدى قيام نوع من التفاعل الديناميكي بين أفراد يشكلون تجمعاً ما، فالعلاقات الانسانية توجد حيث وجد أفراد ينسقون فيما بينهم العمل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

إن الدراسة الجادة للعلاقات الانسانية في العمل تهدف إلى تحقيق أمرين:

الأول: التعرف على أنماط السلوك الانساني وللعلاقات بين الأفراد.

الثاني: تحديد سلوك الادارة حول ما يجب اتخاذه من أجل دعم وتطوير التعاون المتبادل بشكل إيجابي بما يضمن تحقيق الاهداف (إدارة وأفراد).

ومع الاعتراف بأهمية العنصر البشري واعتباره المحرك الأساسي للعملية الادارية، يتميز هذا العنصر بتكوين نفسي واجتماعي يقوم على مجموعة من الميول، الاتجاهات، الدوافع، الفهم، الادراك وأخيراً على مجموعة من السمات، القدرات، المهارات، والمعارف، بالاضافة إلى مقومات هذا التكوين، إلا أن هذا العنصر يتميز أيضاً بخاصية الجماعية فالرغبة في الانتماء والتفاعل هي رغبة إنسانية أساسية.

إن فهم العنصر البشري يتطلب إهتماماً مميزاً من الادارة بحيث ينبغي أن تدرك أهمية العلاقات الانسانية كمحرك للسلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤولياتها أيضاً تخطيط تلك العلاقات الانسانية وتوجيهها نحو الاهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة وجودة الانتاج ورفع معدلات الاداء ينبغي أن يصاحبه تفكير مماثل في فهم أنماط العلاقات الانسانية السائدة في المنظمة، من حيث اتجاهاتها وتفاعلها وتأثيرها على كفاءة الاداء التنظيمي وللمنظمة ككل.

إن استخدام العلاقات الانسانية كقوة دفع وتأثير على الاداء يتوقف بالدرجة الأولى على فلسفة الادارة تجاه:

1 ـ نظام الاتصالات.

2 ـ نظام الحوافز.

1 ـ نظام الاتصالات:

إن كفاءة نظم الاتصالات السائدة في المنظمة لها تأثير على تكوين أنماط للعلاقات الانسانية خاصة إذا سمحت هذه النظم بأن يسير الاتصال باتجاهين، مما يسمح للادارة من تحقيق أهداف عمليات الاتصال من توصل للمعلومات والأوامر وتنسيق الجهود، ولكن في الوقت نفسه تخلق نوعاً من الروابط والعلاقات بين كافة الاطراف مبنياً على الفهم الكامل للافكار والمشكلات، ويسمح للتنظيم بالانفتاح على تبادل وجهات النظر، وبالتالي فهي تسهم في تدعيم العلاقات الانسانية وترسيخها من أجل أداء تنظيمي أفضل.

2 ـ نظام الحوافز:

بداية يجب التفرقة بين الدافع إلى العمل وبين الحافز على العمل، الدافع Motive شيء ينبع من نفس العنصر البشري ويخلق ويثير لديه الرغبة في العمل أو بمعنى آخر قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد. أما الحافز Motive على العمل فهو شيء خارجي تجذب الفرد باعتباره وسيلة لاشباع حاجات إنسانية، فالظروف أو العوامل التي تدعو الفرد إلى التصرف في اتجاه أو آخر، تقلل أو تزيد من سرعة هذا النشاط أو التصرف، أو التي تمنع وتحد من بعض أوجه نشاط الفرد يطلق عليها الحوافز، أي أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، هذا وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجودة في التنظيم مكتملة كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر. إن التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد (دوافع العمل) وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز المقدمة) هو الذي يحدد:

1 ـ الحالة المعنوية للفرد.

2 ـ درجة رضائه عن العمل.

3 ـ كفايته الانتاجية.

إن تصميم نظام إيجابي وفعال للحوافز يتطلب أمرين أساسيين: الأول،

هو التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز المناسبة، ويتم التعرف على حاجات الأفراد بعدة طرق منها قوائم الاستقصاء، المقابلات الشخصية أو عن طريق المؤتمرات إلا أن هناك بعض المؤشرات أو بعض الظواهر التنظيمية التي تفيد بأن الوقت قد أصبح ضرورياً للقيام بالدراسات الخاصة بتحديد تلك الاحتياجات منها على سبيل المثال:

1 ـ ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل.

2 ـ ارتفاع معدلات الشكاوى.

3 ـ ارتفاع معدلات الحوادث وإصابات العمل.

4 ـ انخفاض معدلات الانتاجية.

5 ـ انخفاض معدلات الجودة.

إن هذه الظواهر قد تكون نتيجة لاسباب كثيرة في المنظمة، وقد تخفي في كثير من الأحيان مشكلات إنسانية، لذا تبرز أهمية دراستها وتحليلها لمعرفة الاسباب الحقيقية ووضع الحلول الكفيلة بالسيطرة عليها. أما الأمر الثاني: فبعد دراسة وتحليل النتائج التي تسفر عنها محاولة تحديد رغبات الأفراد، وعلى ضوء هذه النتائج تقوم المنظمة باختيار أنواع الحوافز التي تترجم الرغبات وتتفق معها وتحدد كيفية حصول الأفراد عليها بشرط ارتباطها بالاداء.

مقومات نظام الحوافز:

إن تصميم نظام إيجابي وهادف للحوافز يتطلب الاستناد إلى المقومات التالية:

1 ـ التعرف على دوافع كافة أفراد التنظيم.

2 ـ تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم.

3 ـ اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع الدوافع.

4 ـ تحديد معايير وشروط منح الحوافز.

5 ـ تحديد قيمة الحوافز وأنواعها.

6 ـ الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتأمين التأييد له من قبل أفراد التنظيم.

7 ـ تأمين السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها.

8 ـ تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكد من فاعليته.

9 ـ تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغير في رغبات وحاجات الأفراد.

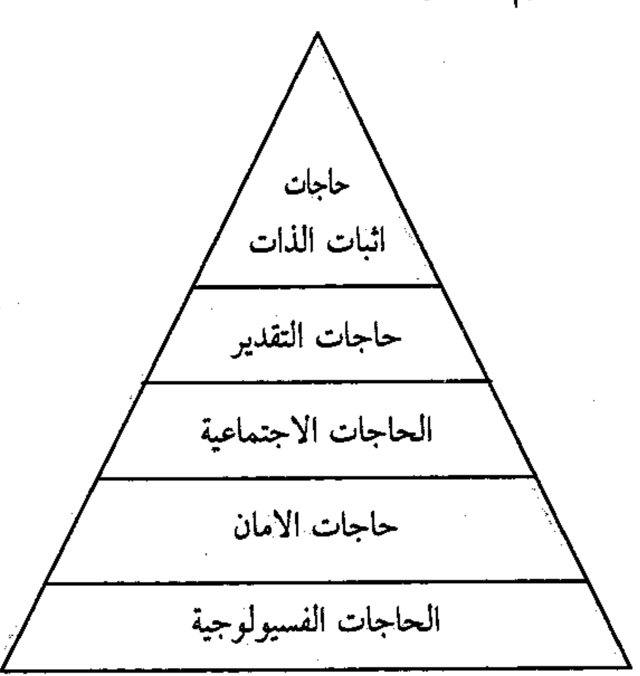
نظرية هرم الحاجات الانسانية The Hierarchy of Needs theory

إختلف العلماء في تحديد الحاجات الانسانية Human Needs وفي تحديد أولويات هذه الحاجات نتيجة للتركيبة المعقدة للفرد، مما جعل من عملية التحفيز في غاية الصعوبة ومن أعقد المشكلات التي تواجهها المنظمات الكبيرة. إن أهم النظريات التي عالجت الحاجات الانسانية نظرية ماسلو Maslow Theory أو نظرية هرم الحاجات الانسانية.

هذا ويوضح الشكل التالي هرم الحاجات التي تحرك سلوك الفرد مرتبة وفق أولويتها من القاعدة حتى قمة الهرم.

شكل رقم (22)

هرم ماسلو للحاجات الانسانية



1 ـ الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs

وهي الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة، وتشمل الطعام، الشراء، الملبس، المسكن... الخ. إن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر الذي من خلاله يحصل الفرد على احتياجاته الفسيولوجية.

2 ـ حاجات الأمان Security on Safety Needs

إن لدى الفرد ميلاً بالغريزة نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل، فالتأمينات المختلفة كأسلوب من أساليب حماية الفرد اقتصادياً أصبحت تشكل حاجة أساسية في المنظمات المختلفة. إن استقرار التنظيم الداخلي للمنظمة يولد شعوراً لكافة أفراد التنظيم بحصانة المنظمة ولا تخلق شعوراً بالقلق النفسي لدى الفرد وبالتالي يزيد لديه ميلاً بالبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

3 ـ الحاجات الاجتماعية Social Needs

وهي الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء، الصداقة وإلى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية. إن مصدر الاشباع الأساسي لهذه الحاجات هي علاقات العمل السائدة في المنظمة، نظم الاتصالات المعمول بها وأخيراً العلاقات الاجتماعية التي تعكس المناخ الاجتماعي العام للمنظمة.

4 ـ حاجات التقدير Esteem Needs

يسعى الفرد للحصول دائماً على احترام الغير له والحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة.

5 ـ حاجات إثبات الذات Need for Self-Actualization

يسعى الفرد في مرحلة متقدمة في العمل إلى تحقيق كل ما يتفق مع قدراته، ويسعى أيضاً إلى تحقيق أقصى درجات الانجاز والنجاح.

إن تحديد الحاجات الانسانية وتعدادها لا يكفي المنظمة كي تحدد كيفية تأثيرها على الدافعية، بل يستوجب الوضع تحليل هذه الاحتياجات وتحديد

ـاتها وفق هرم معين، ومن ثم تصميم نظام فعال للحوافز يستجيب لكافة الاحتياجات ويأخذ في اعتباره التغييرات المستمرة لهذه الاحتياجات من لأخرى، كما ينبغي على المنظمة إجراء تعديلات مستمرة على هذا النظام ك لضمان المحافظة على قوة فعاليته في عمليات التأثير على سلوك الأفراد أمين درجة عالية من رضا الأفراد على أدائهم، حتى لا يفقد نظام الحوافز ته في تنمية وتعميق مفهوم العلاقات الانسانية والاجتماعية في المنظمة.

ئ التوجيه Principles of Directing

للتوجيه مبادئ أهمها:

مبدأ حتمية التوجيه: إن تنفيذ الاعمال لا يتم صدفة إنما من خلال توجيه مستمر من القائد أو المدير لتابعيهم أو مرؤوسيهم.

مبدأ فاعلية الاتصال: إن التوجيه هو عملية إتصال ولا يكون إلا من خلال قنوات معينة، وللاتصال مقومات تضمن فاعلية وتحقق التوجيه الجماعي الهادف.

مبدأ تقبل الأوامر: لا يعني إصدار الأوامر والتوجيهات لا بل والتعليمات إن العمل سيتم وفقاً لما هو مبرمج، إنما تقبل واقتناع وفهم مضمون الأوامر، التوجيهات والتعليمات هي الضمانة الحقيقية للانجاز الجيد.

مبدأ إنسجام التوجيه: يتفاعل التوجيه ويتناسق مع وظائف الادارة الأخرى، وإن أي خلل أو خطأ ما في إحدى الوظائف سينعكس خللاً أو خطأ في عملية التوجيه.

مبدأ القيادة الادارية: إن تحقيق الاهداف في أي منظمة يتوقف على كفاءة القيادة الادارية في توجيه وتوحيد الجهد لكافة الافراد كفريق جماعي.

الفصل الرابع

وظيفة الرقابة Controlling

مفهوم الرقابة:

وظيفة الرقابة تتصل عموماً بعمل المنظمة ككل، وكقاعدة عامة تتركز هذه الوظيفة على كافة المجالات التي لها صلة بعناصر الانتاج، وقد عبر فايول عن هذه العملية: «بالاشراف الدائم أي الإشراف من قبل سلطة ما بقصد معرفة كيفية تنفيذ الأعمال والتأكد من أن عناصر الانتاج المتاحة مادية أو إنسانية داخل المنظمة تستخدم استخداماً فعالاً وفقاً للخطة الموضوعة». والرقابة وفقاً لهذا المفهوم هي تعبير شامل عن الاشراف والمتابعة وقياس الاداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالانجازات.

إذاً تقتضي وظيفة الرقابة تحديداً واضحاً للخطط والنتائج المتوقع حصولها واكتشاف الاخطاء والانحرافات ومواطن الضعف في التنفيذ، والعمل على تصحيحها أو السيطرة عليها لخدمة الخطة الموضوعة، وبناء عليه فوظيفة الرقابة هي أكثر الوظائف ارتباطاً بوظيفة التخطيط ولا يمكن ضمان فاعلية الرقابة إلا إذا سبقها قرارات تخطيطية على مستوى عال من الدقة، وبما أن التخطيط له علاقة بالمستقبل يصبح للوظيفة الرقابية بالتبعية صلة مماثلة بالمستقبل أي أن تكشف الرقابة عن الأخطاء قبل وقوعها، وأن تعتمد في هذا على حقائق الماضي كمرشد لتلافي الوقوع بالاخطاء في المستقبل. وفي هذا الصدد لا بد وأن نشير إلى المسلمات التالية:

1 - إن نطاق الرقابة يمتد ليشمل كافة الاعمال والتصرفات في المنظمة.

2 - إن المفهوم الحديث للرقابة لا يعكس فقط اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، إنما توقع هذه الانحرافات واكتشافها قبل أن تقع، واتخاذ

الاجراءات التصحيحية المناسبة.

3 ـ إن نطاق الرقابة يشمل تحديد مراكز المسؤولية عن حدوث هذه الاخطاء والانحرافات.

4 ـ إن ممارسة الوظيفة الرقابية يشمل كافة المستويات التنظيمية وبالتالي فهي ليست مقتصرة على مستوى دون آخر.

5 ـ إن الممارسة الصحيحة لوظيفة الرقابة قد تكون وسيلة لتصحيح الاخطاء التي لم تلحظ ابتداء من التخطيط وقبل البدء بعمليات التنفيذ الفعلي للخطط.

وبالعودة إلى وظيفة التخطيط يمكننا تحديد مخرجاتها بالآتي:

1 ـ خطة أو خطط واضحة ومبرمجة لتحقيق هدف محدد كماً وزمناً.

2 ـ مسارات واتجاهات الوظائف الادارية الأخرى.

والآن لنتساءل معاً:

1 ـ هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق؟

2 ـ هل تنفيذ الخطة يعني أن الانجاز المحقق هو فعلاً الانجاز المخطط أو المطلوب لتحقيق الهدف؟

لنتمكن من الاجابة على ذلك نستعرض المثال التالي:

1 ـ إذا كان الهدف هو: إنتاج 100 سيارة حتى نهاية عام 1995.

2 ـ إذا تم توفير كافة الموارد اللازمة للخطة.

لنرى ما هي احتمالات الانجاز الناتجة عن تنفيذ الخطة:

1 ـ الإنجاز المحقق يساوي الهدف = 1000 سيارة.

2 ـ الانجاز المحقق أقل من الهدف = 900 سيارة

3 ـ الانجاز المحقق أكبر من الهدف = 1100 سيارة.

4 ـ الانجاز المحقق = صفر.

نستنتج من ذلك أن:

وجود خطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق؟

إن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الانجاز المخطط؟

والآن لنحاول تحديد أسباب اختلال التوازن بين الانجازين:

إن التنفيذ قد تم بصورة خاطئة أو غير دقيقة أو لم يتم أصلاً.

سوء تخطيط الموارد وبرمجتها لتحقيق الهدف.

التفاؤل في تحديد الهدف.

سوء توجيه الجهود الجماعية نحو الهدف.

إذا أرادت المنظمة تحقيق التوازن بين الانجازين ودون الدخول في حتمالات المتعددة لهذا الخلل وأسبابه أو كيفية علاجه، فالوسيلة إلى ك وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط وتضمن التنفيذ المنتظم طط لاتمام النتائج في التواريخ المحددة وكي تتمكن المنظمة من تحقيق افها.

أولاً ـ أنواع الرقابة

يمكن للمنظمة أن تطبق كل أو أي نوع من الأنواع الرقابية التالية:

1 ـ الرقابة المسبقة: Feed forward Control

وهي الرقابة التي تسبق التنفيذ وحدوث الانحرافات عن المعايير ضوعة، وتسمح بإتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل حدوثها.

2 ـ الرقابة المتزامنة: Concurrent Control

وهي الرقابة التي تكشف انحرافات الاداء أثناء تنفيذ النشاط.

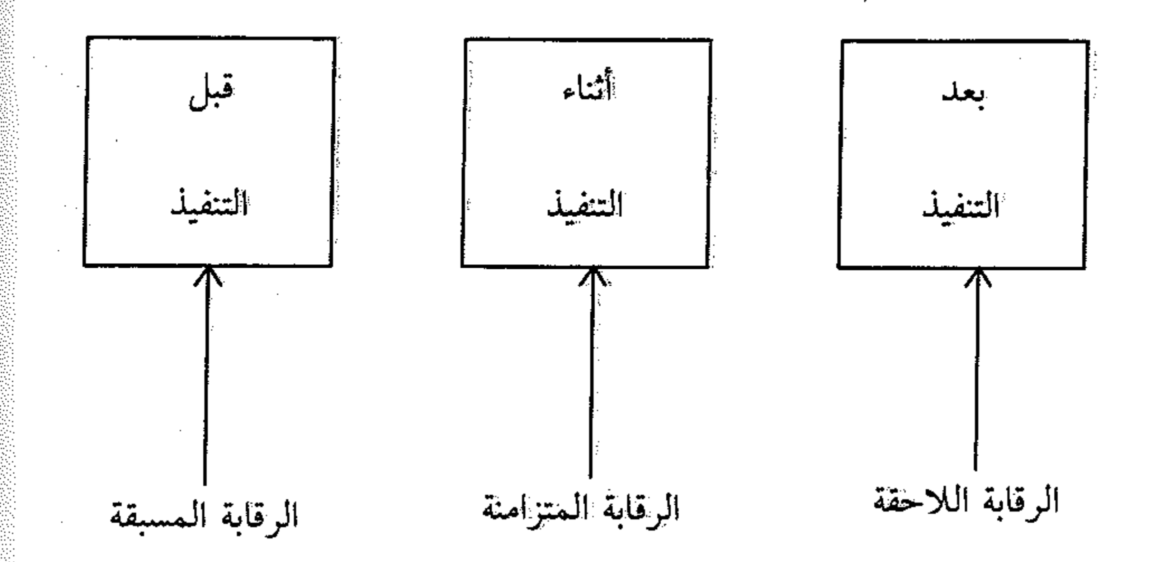
3 ـ الرقابة اللاحقة: Feedback Control

وتأخذ الخطوات التالية:

قياس الاداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحراف.

تصحيح الانحراف.

تعديل الاداء الحالي وتحدد الخطوات العلاجية للاداء في المستقبل.



ثانياً ـ دورة عملية الرقابة The Basic control process

تعتمد دورة الرقابة على المراحل الاساسية التالية:

1 ـ تحديد معايير نمطية للانجاز.

2 ـ قياس الاداء ومقارنته بالمعايير.

3 ـ تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات.

1 ـ تحديد معايير نمطية للانجاز: Establichement of standards

أن تحدد المنظمة معايير واضحة ومحددة بدقة تتناسب مع موضوع القياس وذلك لتقييم نتائج الاداء على أساسها، وتتوقف هذه الدقة على طبيعة الانجاز الخاضع للعملية الرقابية وفي هذا الاطار نميز بين نوعين من الانجازات:

1 ـ إنجازات كمية:

وهي التي يمكن للمنظمة أن تحدد لها معايير دقيقة كما هو الحال في المعايير التي يقاس بها عدد الوحدات الواجب انتاجها أو حجم المبيعات التي يؤمل تحقيقها في فترة زمنية معينة... الخ.

مثال: تحديد معيار لقياس كمية الانتاج السنوي باستخدام الحد الأقصى والأدنى:

يبلغ الحد الأقصى للانتاج أو الطاقة الانتاجية القصوى لمصنع جاكس

لبناني للمواد الكيمياوية 500 عبوة مسحوق للغسيل في اليوم.

ما هو المعيار الكمي للانتاج السنوي لمصنع جاكس لسنة 1995 مع علم أن:

- ساعات العمل الفعلية 18 ساعة / يوم.

- عدد أيام العمل الاسبوعي 6 أيام / أسبوع.

طوات تحديد المعيار:

إذا أردنا تحديد المعيار الكمي يتطلب منا أن نقارن الحد الأقصى الأدنى للانتاج.

الحد الاقصى للانتاج في السنة: عدد أيام العمل في السنة = 6 ف 52 سبوع) = 312 يوم.

الحد الأقصى للانتاج في اليوم = ـــ = 3756 وحدة.

الحد الأقصى للانتاج = 312 ف 375 = 11700 وحدة ف 117000.

ماذا يعني الحد الأقصى؟ يعني أن الطاقة التشغيلية للمصنع وفقاً للشروط خاصة بالعمل لا يمكن أن تتجاوز 117000 وحدة سنوياً.

حد الأدنى للانتاج في السنة:

يفرض أن مدير المصنع قد حدد وفقاً للخبرة والدراسة أن الحد الأدنى لانتاج السنوي 110000 وحدة.

ماذا يعني الحد الأدنى؟ يعني أن الانتاج السنوي للمصنع يجب أن لا ل عن 110000 وحدة سنوياً.

نارنة الحد الأقصى بالادنى لتحديد المعيار:

بمقارنة الحد الأقصى بالأدنى للانتاج السنوي يمكن أن يكون المعيار أي قم للانتاج يقع بين الحدين، وقد يأخذ هذا المعيار أي رقم بحيث لا يزيد ن 117000 وحدة ولا يقل عن 000 110 وحدة، وبناء عليه يكون المعيار 000 11 وحدة مثلاً بمعنى أن أي رقم للانتاج في عام 1995م يجب أن يقارن لمعيار 000 115 وحدة.

2 ـ إنجازات غير كمية:

هذا النوع من الانجازات تجد المنظمة صعوبة كبيرة في وضع تحديد معايير لقياسها وحتى نتائج قياسها تكون غير دقيقة أو غير حقيقية وواقعية في أفضل الظروف.

مثال: تحديد معيار درجة الرضا الوظيفي للعاملين:

يمكن الاستعانة لقياس درجة الرضا في المنظمة أو إدارة أو قسم ما ببعض المعايير كمعدل الغياب للعاملين خلال فترة القياس أو بمعيار عدد شكاوى العاملين قياساً بفترات سابقة، فإذا تبين أن معدل الغياب يميل إلى الارتفاع وأن عدد الشكاوى في ازدياد مستمر، فإنه يمكن القول أن درجة رضا العاملين منخفضة والعكس صحيح. والملاحظة التي لا بد أن نشير إليها أن هذه المعايير ونتائج قياس هذه الظاهرة قد لا تعطي دائماً إتجاهات ومدلولات حقيقية، فمثلاً قد يوحي إنخفاض معدل الغياب وأيضاً عدد الشكاوى إلى ارتفاع درجة الرضا للعاملين ولكن في الحقيقة قد ترجع أسباب الرضا إلى فاعلية النمط القيادي للمدير في خلق مناخ تنظيمي مناسب.

إذاً فمحاولة المنظمة وضع معايير للانجازات غير الكمية يعتبر من أصعب ما يواجه المنظمة لتقييم الاداء المحقق، وللتقليل من هذه الصعوبة يمكن المنظمة الاسترشاد بأكثر من معيار لقياس أي ظاهرة غير كمية.

أنماط المعايير المستخدمة في قياس الأداء: تقسم المعايير إلى أربعة أنماط:

1 ـ معايير مالية: كمعايير تكلفة المبيعات مثلاً أو تكلفة المواد أو تكلفة العمالة.

2 ـ معايير طبيعية: كمعايير كمية الانتاج أو كمية المبيعات.

3 ـ معايير زمنية: كمعيار المدة الزمنية التي ينبغي أن تؤدى بها وظيفة أو إجراء ما.

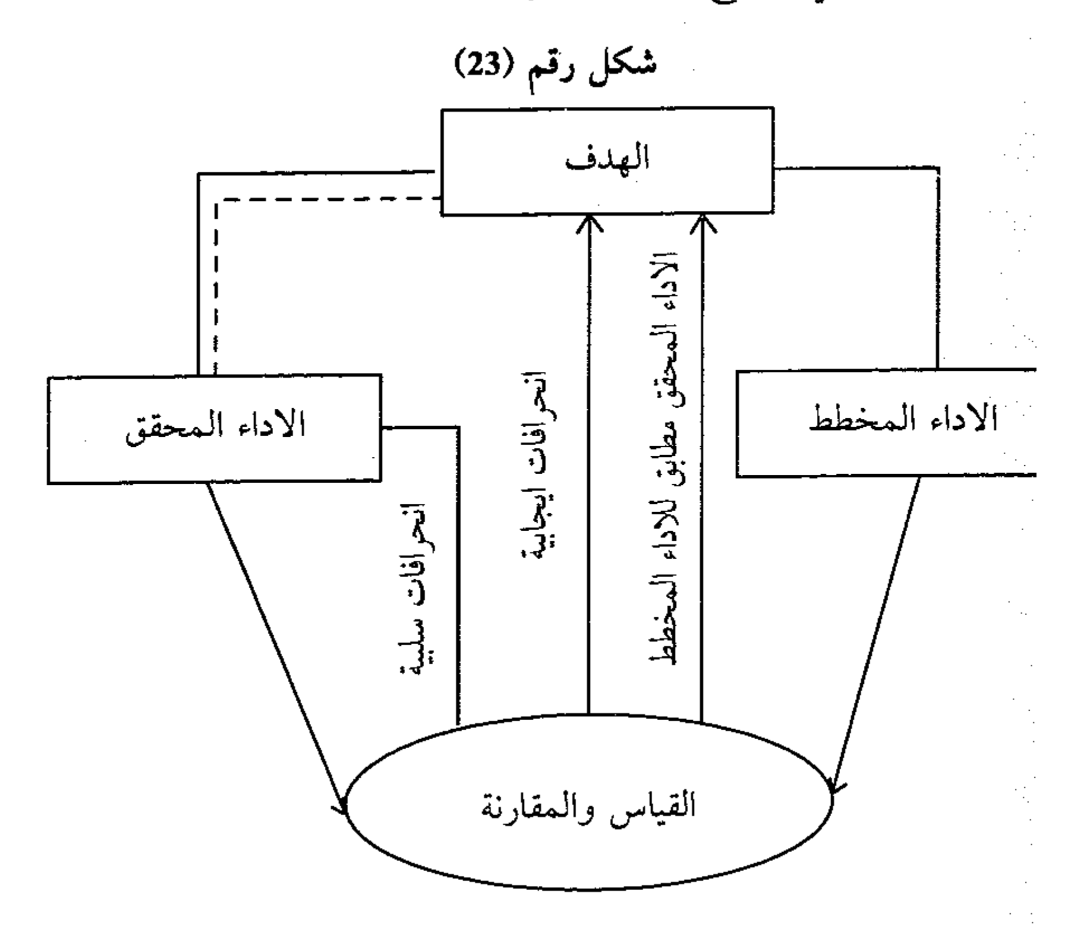
4 ـ معايير غير ملموسة: وهي المعايير التي يصعب التعبير عنها كمياً لقياس الظواهر الادارية كالسلوك المهني مثلاً.

قياس الأداء ومقارنته بالمعايير Mesurment of performance

بعد أن يتحقق الاداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعيار حدد لقياسه ولتحديد مدى تطابق الاداء المحقق للاداء المخطط، أو لتحديد حرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم إيجابية، بعبارة أخرى الانحرافات ي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف والأخرى التي يجب معالجتها متدعي الأمر تصحيحها فوراً وفي الوقت المناسب نظراً لما لها من تأثير ى تحقيق الهدف.

والشكل التالي يوضح عملية القياس والمقارنة:

شكل رقم (23)



تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات Correction of Deviations

تتضمن هذه المرحلة ثلاث حلقات:

1 ـ تفسير النتائج: بعد الانتهاء من عملية المقارنة، يتم تحديد طبيعة حرافات ودرجة تأثيرها على الهدف، بمعنى ألا ينصب التفسير على جميع

الانحرافات بل يتناول التفسير الانحرافات الاستثنائية التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف، هذا الفرز للانحرافات يمكِّن المنظمة من تركيز الاهتمام والجهود على الانحرافات التي تستدعي اتخاذ قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها.

2 ـ **تحليل أسباب الانحرافات**: تضع المنظمة كل انحراف تحت مجهر التحليل لتحديد الاسباب الاساسية التي أدت إلى انحراف الاداء المحقق عن الأداء المخطط، وعموماً قد تعود الاسباب الى:

أ ـ الخطأ في الخطة.

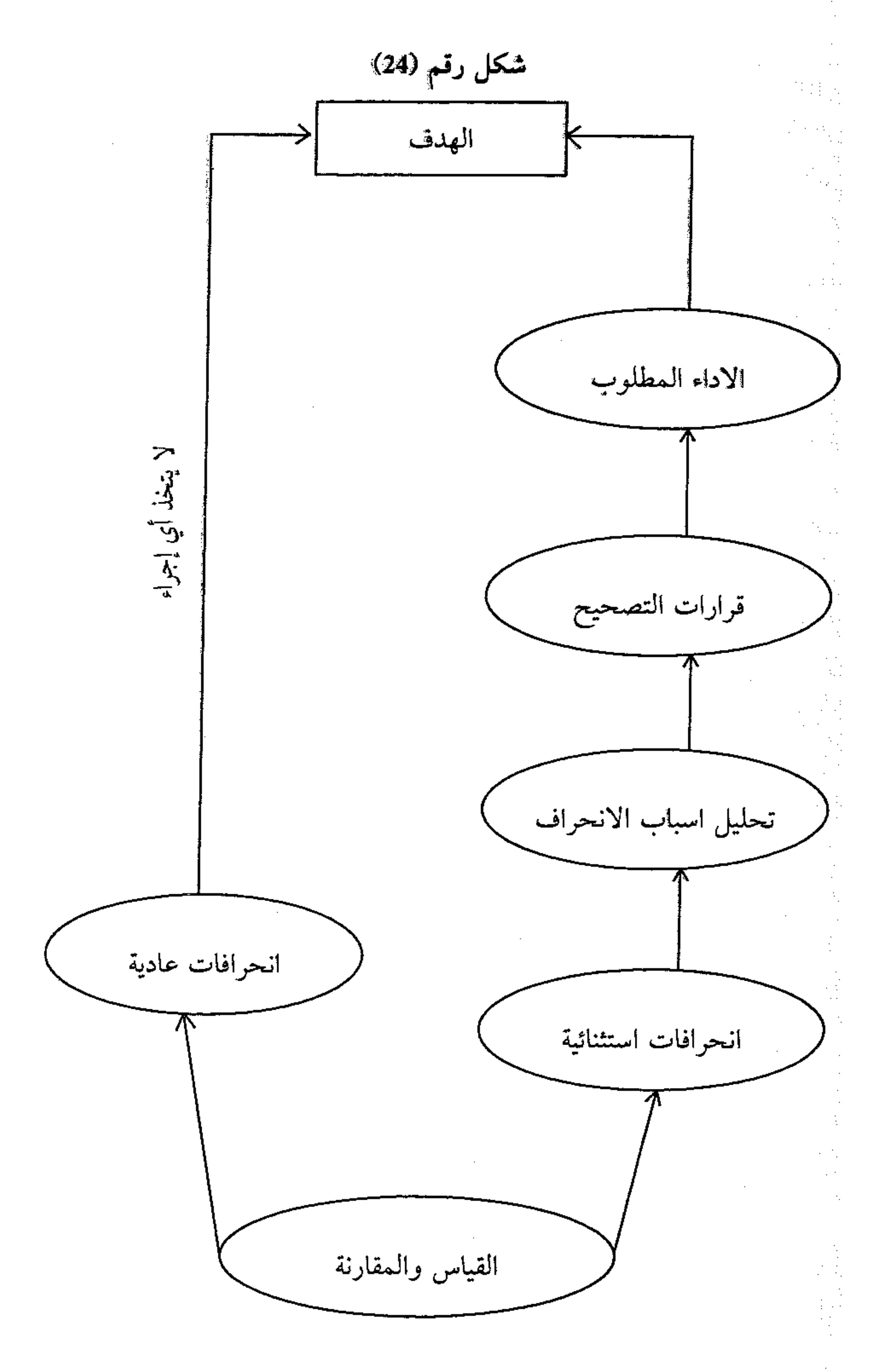
ب ـ الخطأ في التنفيذ.

جـ ـ الخطأ في المعيار الخاص بالقياس.

3 ـ **إتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات**: بعد أن يتم معرفة أسباب الانحرافات ومكانها تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بالسرعة المناسبة لتصحيح مسارات الاداء المسببة للانحرافات، وهنا لا بد أن تتأكد من صحة ودقة البيانات والمعلومات التي استند عليها في تفسير وتحليل الاسباب لضمان فاعلية القرارات التصحيحية، وأن هذه القرارات ستزيل الاسباب التي أدت إلى الانحرافات.

والشكل التالي يبين خطوة تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات.

شكل رقم (24)

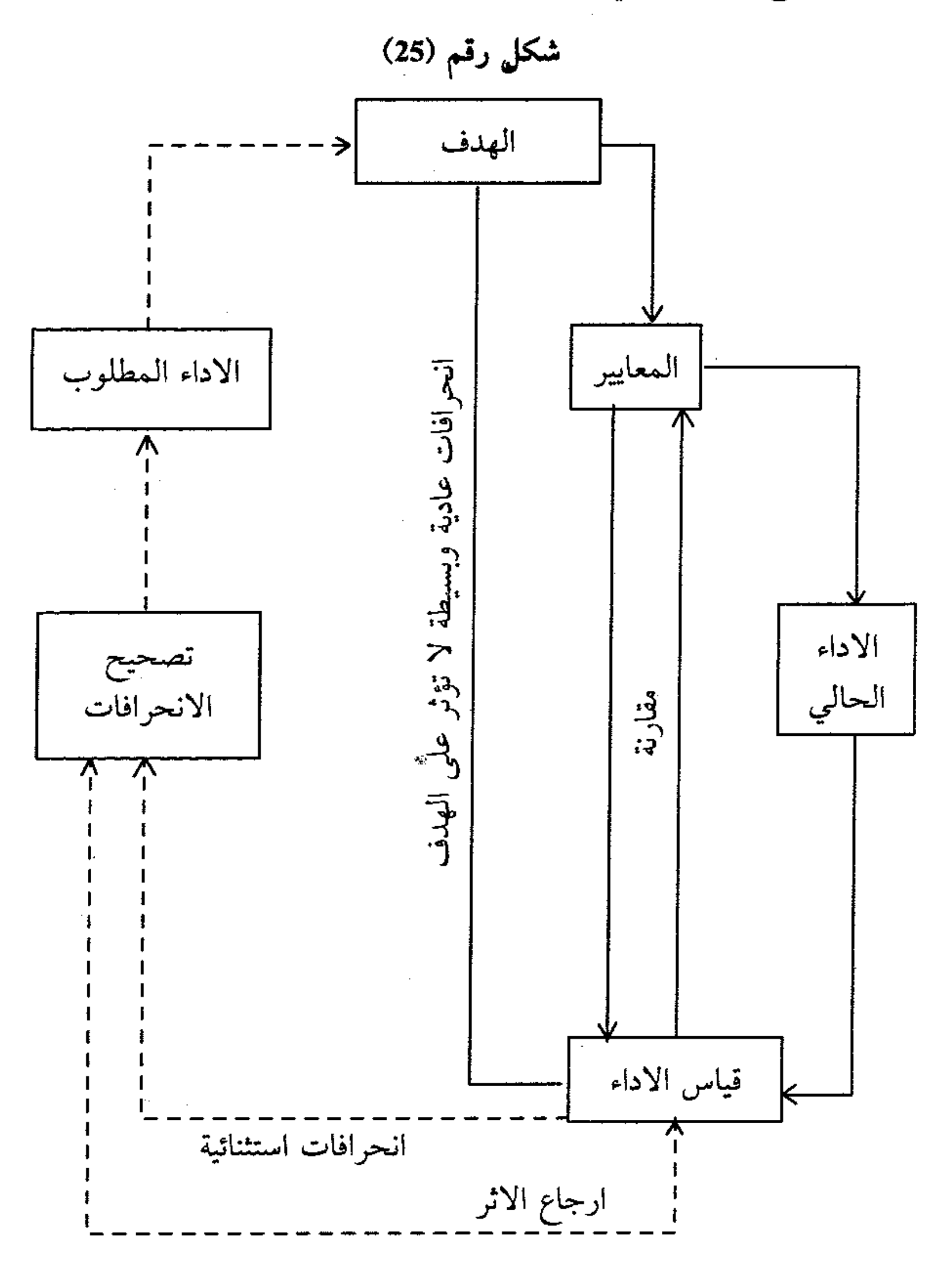


الهدف
الاداء المطلوب
قرارات التصحيح
تحليل اسباب الانحراف
انحرافات استثنائية
انحرافات عادية
لا يتخذ أي إجراء
القياس والمقارنة

بهذه الدورة المتكاملة للرقابة الادارية تتمكن المُنظمة من متابعة وتقييم أداء مختلف العناصر التي يتكون منها الاداء التنظيمي واتخاذ كافة الاجراءات التي تضمن تحقيق أهدافها.

ويوضح الشكل التالي الدورة المتكاملة للرقابة.

شكل رقم (25)



ثالثاً ـ الأدوات المساعدة في الرقابة

يمكن للمنظمة الاستعانة ببعض الأدوات المساعدة لترشيد عملية الرقابة، أن أهم هذه الأدوات هي:

الادارة بالاستثناء.

الادارة بالمعلومات.

الميزانيات التقديرية.

لنسب المالية.

لتقارير.

لبيانات الاحصائية.

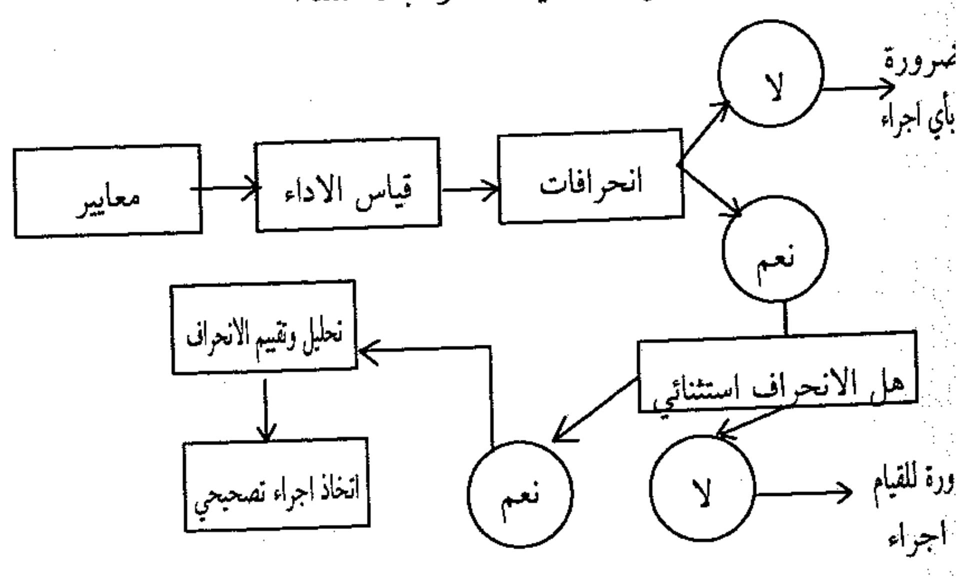
لمراجعة الداخلية.

لملاحظة الشخصية.

1 ـ الادارة بالاستثناء Management By Exception تقوم هذه الاداة على ـ أنه يمكن للمنظمة وتسهيلاً لعملية الرقابة أن يغض النظر أو أن يتجاوز عض الاخطاء أو الانحرافات الناتجة عن الاداء المنفذ والتي لا تؤثر على الهدف، على أن يتم التركيز فقط على الاخطاء التي تتطلب مقدرة معينة لحلها والتي تؤثر سلباً على أداء العمل وبالتبعية على مسار الهدف. ح الشكل التالي الخطوات الفنية للادارة بالاستثناء.

شكل رقم (26)

الخطوات الفنية للادارة بالاستثناء



2 ـ الادارة بالمعلومات Management By Information: يقصد بهذه الادارة أن يتوفر لدى المنظمة كافة البيانات والمعلومات الرقابية وغير الرقابية لاتخاذ القرارات وبالسرعة المناسبة في المواقف التي ينجلي عنها أي إنحراف أثناء التنفيذ. ويلاحظ أن لهذه الأداة دوراً هاماً في رفع كفاءة الوظيفة الرقابية خاصة عند استخدام المنظمة للرقابة المسبقة أو المتزامنة. وتكمن أهمية استخدام هذه الأداة في المجالات التالية:

1 ـ اتجاهات المبيعات الخاصة بكل منتج، إسهامات رجال البيع في تطور المبيعات وأخيراً اتجاهات العملاء.

2 ـ الوضع الانتاجي لكل منتج أو صنف.

3 ـ وضع إتجاهات المخزون السلعي والمواد الخام.

4 ـ المهارات والقدرات الفردية لأفراد التنظيم.

5 ـ انحرافات الانفاق في الميزانيات.

3 ـ الميزانيات التقديرية Budgets: تعتبر الميزانيات التقديرية كما سبق وذكرنا في عرضنا لموضوع التخطيط على أنها نوع من أنواع الخطط أو أداة من أدواته توضع لتغطية النشاط خلال فترة زمنية مقبلة، لهذا فهي تصمم بشكل يسمح معه تسجيل كافة النتائج الفعلية للنشاط بجانب النتائج التقديرية لهذا النشاط لذا فهي أداة للرقابة كونها تعمل مباشرة على المقارنة بين الأداء التقديري والفعلي واتخاذ كافة الاجراءات لتحقيق التوازن بينها.

4 ـ النسب المالية Ratios: تستخدم النسب المالية عادة لربط العلاقات بين مجموعة من الأرقام تظهرها الميزانيات المختلفة بحيث تستخدم نتائج هذه العلاقات كمؤشرات لقياس كفاءة عمليات التخطيط والتبؤ، أو في توجيه بعض السياسات المالية كالربحية والاستثمارات.

5 ـ التقارير Reports: تزداد أهمية التقارير الخاصة بالاداء كلما كبر حجم المنظمة بحيث يتطلب الأمر السرعة في توصيل المعطيات والحقائق الخاصة بالنتائج إلى مراكز الرقابة، كما قد تستخدم التقارير في تسجيل التطورات والبيانات التي يمكن استخدامها أو الرجوع إليها في المستقبل.

6 ـ الاحصائيات Statistical Data: عادة ما تستخرج الاحصائيات من

السجلات التي تحتفظ بها المنظمة وتستخدم في عمليات الرقابة، لأنها تسمح بإجراء المقارنات للنتائج بين السنوات الماضية والسنة الحالية واقتراح التوصيات التي تساعد على عملية التخطيط والتبؤ بالمستقبل.

7 ـ **المراجعة الداخلية The Operational Audit:** وهي العملية التي يتم بموجبها اتخاذ كافة اجراءات التقييم المنظم ليس فقط للعمليات الحسابية والمالية، إنما تقييم أداء كافة العمليات التي تجريها المنظمة مع قياس النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة، ويدخل في إطار التقييم فعالية السياسات، الاجراءات وطرق العمل التي تحدد الاطار العام لكافة العمليات.

8 ـ **الملاحظة الشخصية Personal observation:** بالاضافة إلى أهمية ودور كافة الوسائل الرقابية السابقة للكشف عن الانحرافات، إلا أنه لا يمكن انكار أهمية ودور الملاحظة الشخصية للمدير للتأكد من أن أهداف الشركة في طريقها إلى التحقيق أو انها تحققت فعلاً من خلال الآخرين.

رابعاً ـ أهمية المعلومات في الرقابة

إن السرعة في إتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات، قبل أو بعد حدوثها لتعديل مسار التنفيذ، يتطلب سرعة مماثلة لانسياب وتدفق المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات الرقابية، ودورة المعلومات تبدأ من تحديد النتائج ثم مقارنة النتائج بالمعايير ومن ثم اتخاذ قرار، هذه المحطات الرقابية الثلاث تتطلب أوقاتاً متفاوتة ينبغي على النظام الرقابي مراعاتها عن طريق تخفيض المدة الزمنية لهذه المحطات، لتحقيق التوازن بين الوقت والسرعة من جهة والتكلفة والعائد من جهة أخرى.

وهنا لا بد وأن نذكر القارئ بضرورة هامة هي أن لا يكون حجب أو جودة المعلومات سبباً في توفير الوقت بقصد تحقيق السرعة في توصيل المعلومات إلى متخذ القرار الرقابي والتساؤلات المطروحة في هذا الخصوص هي: أي نوع من المعلومات يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات الرقابية؟ وكيف تكون؟ وإلى من سترسل أيضاً بخلاف المدير؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تدعم الرأي القائل، بأن عملية اتخاذ القرارات ليست محصورة فقط في المستويات العليا للتنظيم خاصة القرارات

الرقابية، إنما اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب قرب متخذ القرار من مواقع التنفيذ، وهنا لا بد من الاهتمام بتوصيل المعلومات أو التقارير عن الأداء إلى المستوى التنظيمي المباشر وليس إلى مستويات أخرى منعاً لارباك مراكز المعلومات في توزيعها إلى أكثر من مستوى، مما قد يؤثر على عنصر السرعة في توصيل المعلومات، علماً أنه بعد اتخاذ القرارات الرقابية ترفع تقارير قد تكون يومية، أسبوعية، شهرية أو سنوية إلى المستويات الادارية العليا لتوضيح سير العمل التنفيذي والنتائج المحققة أولاً بأول، وبناء عليه يحكم تدخل الادارة العليا رقابياً مدى خطورة الانحرافات ومدى تأثيرها على أهداف المنظمة، فالتجاوز في هذا الاطار يستمد شرعيته من خطورة الموقف. من جهة ثانية تتوقف سرعة وصول المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات الرقابية على مدى فاعلية نظم الاتصالات المعمول بها في المنظمة، ومن هنا يأتي الربط بين فاعلية عملية الرقابة وفاعلية عملية الاتصالات وبناء على هذه الفاعلية يتم التحفذية بالمعلومات المطلوبة مما يتيح لمتخذي القرارات الكشف عن الاخطاء والانحرافات قبل أو بعد حصولها، وتصحيحها قبل تعقدها ويكون عندئذٍ الموقف من تصحيحها أصبح أمراً معقداً ويتطلب تكلفة اقتصادية عالية قد تفوق تكلفة النظام الرقابي بكامله.

خامساً ـ مستلزمات النظام الفعال للرقابة

Requirement for Effective Controls

بداية لابد وأن نشير بأن النظام الرقابي لا يمكن بحال من الأحوال أن يحل مكان المسؤولية الشخصية لكافة أفراد التنظيم عند تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم من قبل التنظيم، فالرقابة الذاتية هي إحدى الأدوات الأساسية للنظام الرقابي خاصة في المنظمات التي يسود فيها شعور عميق بالانتماء والروح المعنوية حيث يصبح الافراد دعامة للنظام وليس عبئاً عليه. كما لابد وأن نشير بأن النظام الرقابي الذي يتناسب مع منظمة ما ليس بالضرورة أن يناسب أو يتمشى مع منظمة أخرى، وعموماً فالنظام الرقابي يجب أن يتلاءم عند تصميمه مع أهداف المنظمة وأن يراعى بتصحيحه قدرته على إيجاد أحسن الطرق وأفضلها في الكشف عن الانحرافات قبل حدوثها، وأن يحقق تصحيح مسار التنفيذ ويحقق التوازن بين مسار الخطط ومسار التنفيذ، وعليه نؤكد وجوب

إتصاف نظام الرقابة بخصائص معينة تجعله يتلاءم وينسجم مع حجم، أهداف وطبيعة عمل المنظمة.

هذا ومن أهم الخصائص التي يجب أن يختص بها النظام الفعال للرقابة هي:

1 - أن تكون إجراءات الرقابة مفهومة: في بعض الأحيان تكون الطرق لمستخدمة لقياس النتائج صعبة الفهم أو الاستعمال مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد موضوع الانحراف ومن ثم عدم تصحيحه، لذلك ينبغي أن تكون جراءات الرقابة سهلة ومفهومة للعاملين بالمنشأة.

2 - السرعة في توصيل معلومات وبيانات الرقابة إلى متخذ القُرار: كي تمكن النظام من تصحيح أي إنحرافات في الوقت المناسب، يجب أن تصله علومات وبيانات الرقابة في أسرع وقت ممكن، لأنه إذا تأخرت المعلومات البيانات في الوصول اليه في الوقت المناسب. تصبح عملية تصحيح لانحرافات أمراً صعباً أو مكلفاً.

3 - أن تكون إجراءات الرقابة مقبولة: لا بد وأن يقبل ويقتنع العاملين الاجراءات الرقابية التي تطبقها المنظمات، ويمكن تحقيق عنصر القبول مشاركتهم في وضع هذه الاجراءات.

4 - أن يحقق الفائدة الاقتصادية من وجوده: ذلك أن إضافة أو وجود ظام للرقابة في أي منظمة سيزيد من الاعباء المالية، والميزة الأساسية لوجود ذا النظام يتوقف على مدى تحقيقه للوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته ظام الرقابة بمقارنته بالخسائر المادية التي ستتحملها المنظمة في حال عدم جوده.

5 - مراعاة الجانب الانساني للعاملين: بمعنى أن لا يشعر العاملين أن هدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم أو تصيدها ومحاسبة المسؤول نها، بل يجب أن تفسر الرقابة، للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم على سحيح أدائهم وتطويره لتحقيق الاهداف المشتركة.

6 - التنبؤ والتحليل: بمعنى أن يكون للنظام الرقابي القدرة على التنبؤ لانحرافات وتحليل الاسباب التي يمكن أن تؤدي اليها قبل أن تحدث،

ووسيلة نظام الرقابة في ذلك التركيز على الاتجاهات الرئيسية لسير العمل وتتبع الاداء وتوقع النتائج لهذه الاتجاهات.

7 ـ **ملاءمة النظام الرقابي**: يجب أن يلائم نظام الرقابة طبيعة نشاط المنظمة من حيث الادوات المستخدمة، فالادوات الرقابية تختلف باختلاف المعيارين السابقين.

الفصل الخامس

إتخاذ القرارات Decision Making

مقدمة:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الادارية ومحورها، فالممارسة الادارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين؟ وكيف؟ لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ولا وجود للممارسة من دون اتخاذ قرارات بل تستمد وجودها في المنظمة من هذه العملية بدون نزاع. إن الربط بين العملية الادارية وعملية اتخاذ القرارات تبدأ من التفكير بإنشاء المنظمة، فهو قرار، حتى مرحلة إتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوظيفة الرقابية وهو قرار أيضاً، وأن عدد القرارات ما بين إنشاء المنظمة حتى نهاية الوظيفة الرقابية لا يمكن حصرها، ولكن ما يمكننا قوله أن وجود الادارة هو نتيجة إتخاذ القرارات، وأن المستويات الادارية معنية تماماً بالقرارات وفقاً لمستواها، وبناء عليه فالادارة بالمفهوم الشامل: «هي عملية اتخاذ القرارات».

ولتوضيح أهمية عملية إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة أو التنظيم نورد الشكل التالي:

شكل رقم (27)

إتخاذ القرارات وفقاً للمستوى الاداري

الادارة الاشرافية — الادارة الوسطى — الادارة العليا

إتخاذ القرارات

تنفيذ القرارات

تعريف القرار Definition of Decision Making

القرار الاداري هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين. وبالرغم من المحاولات الجادة التي أجريت لتفسير أو تحديد تعريف موحد للقرار، إلا أن معظم المفكرين قد إتفقوا على أن الأساس في عملية إتخاذ القرارات هي توافر مجموعة من البدائل للاختيار، فبدون البدائل لا يوجد إختيار وبالتالي لا يوجد قرار.

إن عملية الاختيار ليست في كثير من الأحيان عملية سهلة أو ميكانيكية حيث يرتبط هذا الاختيار إرتباطاً وثيقاً بدرجة حرية متخذ القرار في الاختيار بين البدائل المتاحة، وذلك لارتباطها بمجموعة من المتغيرات المتداخلة والمُتشابكة، فكلما زادت حدة هذه المتغيرات على الموقف كلما أدى ذلك إلى ضيق مساحة الاختيار والعكس صحيح، علماً بأن هذه المتغيرات أو القيود قد تتعاظم في قوة فاعليتها وتأثيرها على حيز الاختيار في المستويات الادارية العليا للهيكل التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالبدائل فقلما نجد في الممارسة العملية موقفاً ما له بديل واحد، فالموقف في هذا الاطار لا يتطلب إتخاذ قرارها بشأنه. إن التحليل العلمي للموقف قد يساعد على إغناء عدد البدائل المرتبطة بالموقف، ولكل بديل أهمية خاصة وتكلفة معينة وضغوطاته المميزة، وفي هذه الحالة على متخذ القرار دراسة وتحليل كل البدائل بقصد تصفيتها وصولاً إلى النقطة الفاصلة لعملية القرار.

خطوات عملية إتخاذ القرارات Steps of the Decision Making Process

كيف يتخذ المدير قراراً؟ يقول دراكو في القرار: «هو الحكم» والحكم لا يصدره القاضي إلا إذا كان مسبباً بأسباب مقبولة، ولما كانت عملية اتخاذ القرارات هي محور وظائف المدير التي يمارسها يومياً وفقاً للمواقف، فإننا نعتبر المدير قاضياً من واجبه توجيه أقصى درجات الدقة والتحليل والاعتماد على الأساليب العلمية وعلى خبرته السابقة في مواجهة المواقف التي تتطلب قراراً، لأن القرار الخاطىء قد يترتب عليه مجموعة من النتائج السلبية على أهداف ومستقبل المنظمة. لذا فإن المشكلة الأساسية ليست باتخاذ قرار معين

لمواجهة موقف معين، إنما جوهر المشكلة هو الانعكاس السلبي للقرار الخاطئ والذي قد تكون التكلفة الاقتصادية لآثاره أكبر بكثير من بقاء الموقف دون حل.

بناء على ما تقدم وللوصول إلى القرار الصحيح للمواقف الادارية، تنطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة مدخلات الخطوة التالية وصولاً إلى المخرج النهائي أي القرار الرشيد، ويمكن حصر خطوات اتخاذ القرار في المنظمة على النحو التالي:

1 ـ تحديد وتعريف المشكلة.
2 ـ تحديد البدائل.
3 ـ تقييم البدائل.
4 ـ إختيار البديل الأمثل.
5 ـ تنفيذ القرار.

1 ـ تحديد وتعريف المشكلة Determination of Problem

إن تحديد المشكلة وتعريفها يعتبر من أهم خطوات أو مراحل عملية اتخاذ القرار، لأن الخطأ في التحديد أو التعريف الحقيقي للمشكلة سيؤثر دون أدنى شك على سلامة مخرجات الخطوة أو الخطوات التالية، وبالتالي سيكون القرار في هذه الحالة غير ملائماً للمشكلة الحقيقية.

إن المدخل الرئيسي لهذه الخطوة هو البحث عن المشكلة الاساسية وليس التركيز على ظواهرها، إن البحث عن المشكلة يبدأ بالبحث عن مجموعة الأسباب وتحديد أبعادها الحقيقية التي أدت إلى إحداث التغييرات عن المسار المتفق عليه وسببت المشكلة الحقيقية.

بعد تحديد المشكلة الحقيقية يتم تعريفها بدقة ووضوح لأن صياغتها سيساعد على: أولاً ـ التعمق بالمشكلة الاساسية بطريقة موضوعية بعيداً عن المؤثرات الخارجية. وثانياً ـ التركيز على الأسباب الفعلية التي أدت إلى حدوثها.

2 ـ تحديد البدائل Determination of Alternatives

تعتبر هذه الخطوة من أصعب وأدق خطوات عملية اتخاذ القرار، لأنها

تعتمد على تفكير متخذ القرار الذي قد لا يكون مدركاً لكافة البدائل والحلول المرتبطة بالحل الخاص بالمشكلة، فالتفكير العادي لا يساعد على خلق البدائل، انما تتطلب هذه الخطوة تفكيراً ابتكارياً يساعد على توفير مجموعة من البدائل الابتكارية لعلاج المشكلة، لأن واقع الأمر يعتبر أن كل بديل في هذه الخطوة هو البديل الأوفر حظاً لاختياره كبديل أفضل.

والحديث عن البدائل يستوجب التطرق إلى نمط اتخاذ القرارات في اليابان، حيث تعتمد هذه العملية على خلق المناقشات والآراء المعارضة كوسيلة فعالة للوصول إلى البديل الصائب، فالقاعدة الاساسية هو أن المدير لا يمكنه إتخاذ قرار ما، ما لم تكن هناك معارضة لخلق نوع من التوازن بين كافة الاطراف المعنية باتخاذ القرارات.

إن المقصود بالمعارضة في مجال هذه الخطوة ليست المعارضة بالمفهوم السياسي للكلمة إنما المقصود هو خلق أرضية صلبة للقرار الذي سيتخذ مستنداً على ما يلي:

1 ـ إن الاختلاف في وجهات النظر والافكار والآراء يسمح للمدير باستكشاف كافة البدائل ذات الصلة بالموقف، وبالتالي يتسع مجال الاختيار لديه بحيث لا يكون أسيراً لعدد قليل من البدائل ليقول في النهاية: ليس بالامكان أفضل مما كان؟ أو: ماذا يريدون مني، هكذا كانت متطلبات الموقف؟ فاتساع قاعدة البدائل تسمح للمدير بهامش أكبر للمناورة في مواجهة اختيار أفضل البدائل ومواجهة الخطوات التالية لاتخاذ القرار.

2 ـ إن مناقشة الرأي الآخر يعطي بعداً أساسياً لعملية اتخاذ القرار لأنها وسيلة للتفكير الابتكاري والخلاق، تساعد على تنشيط الافكار وصولاً ليس فقط إلى زيادة عدد البدائل للموقف المعني، إنما لتنمية الحلول الابتكارية للموقف موضع القرار.

3 ـ تقييم البدائل Evaluation of Alternatives

تتم في هذه الخطوة تحديد كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة، ويعتمد المدير في هذه الخطوة على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل، وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون

ملماً بكافة نقاط القوة والضعف بكل بديل. ان المشكلة الأولى التي ستواجه المدير في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفاً نظراً لارتباطها أو ارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي على المدير التبؤ بآثار كل بديل أو التبؤ بما ستكون عليها آثاره مستقبلاً. أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذا ترتب عن البديل السابق آثاراً سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيداً إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

4 ـ اختيار البديل الأمثل Selecting an Alternative

إن مرحلة الموازنة بين نقاط القوة والضعف لكل بديل لا تنطوي فقط على احتمالات النجاح فحسب، بل تنطوي أيضاً على احتمالات الفشل، لذا لا بد من عملية اختيار أي لا بد من اتخاذ قرار باختيار البديل الحل.

إن متخذ القرار في هذه الحالة لابد وأن يأخذ في اعتباره كافة الاحتمالات المحيطة بالبديل القرار، وان يوازن بينها حتى يصل في نهاية التفكير إلى قناعة موضوعية، ذاتية ومنطقية بأن ما توصل إليه هو الأنسب للموقف وللمنظمة. بالاضافة إلى ذلك هناك بعض المعايير يمكن للمدير الاسترشاد بها في اتخاذ قرار الاختيار وهي:

1 ـ أن يكون القرار مقبولاً: بمعنى قبوله من قبل كافة الاطراف المعنية بالمنظمة سواء المنفذين للقرار أو المتأثرين به، لأن هذا القبول سيشكل احدى اقوى نقاط القوة التي ستؤخذ في الاعتبار في الخطوة التالية، وعلى عكس ذلك فمقاومته واردة إذا لم يكن مقبولاً، لذا على المدير أن يشارك الآخرين في عملية اختيار البديل القرار لضمان تنفيذه.

2 ـ أن لا يتعارض القرار مع تحقيق الاهداف: ينبغي أن يكون الحل المعتمد قادراً على تحقيق أهداف المنظمة وكافة أفراد التنظيم.

3 ـ درجة المخاطرة: في الخطوة التي يتم فيها اختيار البديل على المدير أن لا يأخذ في اعتباره فقط احتمالات النجاح، فالعملية تستند على الموازنة بين المخاطر المحتملة والمنافع الاقتصادية المتوقعة.

4 ـ إمكانيات تنفيذ القرار: تلعب الامكانيات المادية والبشرية دوراً

أساسياً في إختيار بديل ـ قرار ـ دون الآخر، لأنه لا يمكن اختيار بديل لا يملك المدير امكانيات تنفيذه وبالتالي ينبغي أن يتناسب الاختيار مع الامكانيات التنفيذية المتاحة لضمان نجاح القرار.

5 ـ تنفيذ القرار Implementation of Decision

تعني هذه الخطوة بداية الحل الحقيقي للموقف وأسبابه الحقيقية، وتعني أيضاً الحكم على كفاءة التعاطي مع الخطوات السابقة وبالتالي على فاعلية القرار نفسه، ولضمان التنفيذ الجيد لابد من التخطيط لكيفية التنفيذ والاستفادة من المعلومات المرتدة للمراحل المختلفة لتنفيذ القرار والتأكد من مسار التنفيذ.

أنواع القرارات Types of Decisions

نظراً لتعدد القرارات وتنوعها في المجالات الادارية، وبالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد للقرارات إلا أنه يمكننا ذكر القرارات التالية:

1 ـ القرارات التكتيكية والاستراتيجية.

2 ـ القرارات الاساسية والروتينية.

3 ـ القرارات التنظيمية والشخصية.

1 ـ القرارات التكتيكية والاستراتيجية: ترتبط القرارات التكتيكية بكافة القرارات التي تتعلق بالامور أو الاعمال الروتينية في المنظمة أو بالمواقف المتكررة وغير الهامة، أما القرارات الاستراتيجية فهي ذلك النوع من القرارات المتعلق بأهداف المنظمة سيما الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى.

2 ـ القرارات الاساسية والروتينية: القرارات الأساسية هي القرارات طويلة الأجل والتي تؤثر على كافة أعمال المنظمة، أما القرارات الروتينية فهي التي لا تحتاج إلى تفكير تحليلي ويتم اتخاذها يومياً.

3 ـ القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: القرارات التنظيمية هي كافة القرارات المرتبطة بالسلطة المفوضة للوظيفة وتختلف أهميتها وفقاً لموقعها في التنظيم، أما القرارات الشخصية فهي التي يتم اتخاذها وتعكس شخصية صاحبها.

القرارات الجماعية:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر مدخلاً ضرورياً لترغيب الافراد في تقبل القرارات، ومدخلاً لتفهم أهمية العلاقات الانسانية في منظمات الأعمال. ان الدعوة إلى مشاركة الآخرين في صنع القرارات الجماعية لا يجب أن يفهم منها بأنها دعوة إلى إعفاء متخذي القرارات من المسؤوليات الناتجة عن نتائج هذا النوع من القرارات.

إن المبدأ الأساسي للمشاركة هو ميل الطبيعة البشرية إلى رفض القرارات الفوقية، وان هذا النمط من القرارات تحكمه سلطة الوظائف قد يرغم المرؤوسين على تنفيذها عِلماً بأنه في أحيان كثيرة قد يقاوم الافراد تنفيذ هذه القرارات بالرغم من تمتعها بالشرعية التنظيمية، لذا ولاستدراك المشكلات التي تواجه تنفيذ القرارات ينبغي على متخذي القرارات مشاركة مرؤوسيهم بطريقة أو بأخرى في صنع القرارات وذلك لضمان قبولها وجودة تنفيذها.

من جهة ثانية إن القرارات الصادرة عن سلطة وظيفية دون الدعوة إلى مشاركة المرؤوسين، لا يلزم صاحب القرار باستخدام هذا الاسلوب، لأن تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات يعتمد في الأساس على فلسفة التنظيم وفلسفة المدراء، ولكن ما يهمنا في هذا الصدد أن نشير بأن عدم المشاركة قد يخلق جواً من الاحباط يؤثر مباشرة على الروح المعنوية وبالتالي على كفاءة الاداء التنظيمي.

تأسيساً على ما تقدم، نرى أن من واجبات المدير لضمان تأييد مرؤوسيه لقراراته خاصة تلك القرارات التي يترتب عليها إحداث تغيير ما على مستوى المنظمة أو الادارة التي يديرها أن يشارك مرؤوسيه في معايشته عملية اتخاذ القرارات.

ومع الاعتراف بأهمية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك نمطاً من المديرين الذين يلوحون باستخدامهم لمبدأ المشاركة ولكنهم في الواقع على عكس ذلك، فالمدير الذي يستخدم المشاركة الجماعية لاتخاذ قرار ما كان قد قرره أصلاً أو مسبقاً فإنه يستخدم هذا الاسلوب لأنه حريص فقط على إضفاء نوع من الديمقراطية على ممارسته الوظيفية، وهدفه من ذلك هو الحصول على غطاء شرعي لقراره جماعياً أو تحت شعار الجماعة، أو قد

يكون هدفه هو تسويق هذا القرار، فمن الأفضل للمديرين هو أن يقرروا ويعلنوا قراراتهم دون الحصول على «نحن موافقون» لأنه يملك السلطة الوظيفية التي تسمح له باتخاذ القرارات دون مشاركة مرؤوسيهم في صنعها.

أسلوب المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

كيف تتم المشاركة؟ وأي طريق يسلكها المدير لضمان أفضل النتائج لقراراته؟

عملياً ليست هناك طريقة مثالية يسلكها المدير لمشاركة مرؤوسيه، لأن ذلك يعتمد على الموقف المطلوب اتخاذ قرار ما بشأنه، وتتوقف مهارة المَدير في تحقيق أفضل النتائج على اختيار طريقة أو أكثر لمعالجة الموقف، وبناء عليه يمكن للمدير الاسترشاد بالطرق التالية:

1 ـ طريقة الاجتماعات.

2 ـ طريقة زيارات المرؤوسين.

3 ـ طريق استخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة.

ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، وعلى المدير أن يختار الطريقة التي تناسب الموقف من حيث صعوبته أو الوقت المتاح لدراسته واتخاذ قرار بشأنه.

إن طريقة الاجتماعات تسمح للمرؤوسين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم في إطار تحليل الموقف واقتراح الحلول وعند الوصول إلى قرار بها فإن المبدأ يكون قد تحقق، أما إذا كان الموقف حاداً ويستدعي السرعة في معالجته، قد يتشاور المدير مع مرؤوسيه عن طريق زيارتهم أو الاتصال بهم لأن ذلك سيساعده على اختصار المسافة لتأمين عامل القبول للقرار وضمان تنفيذه.

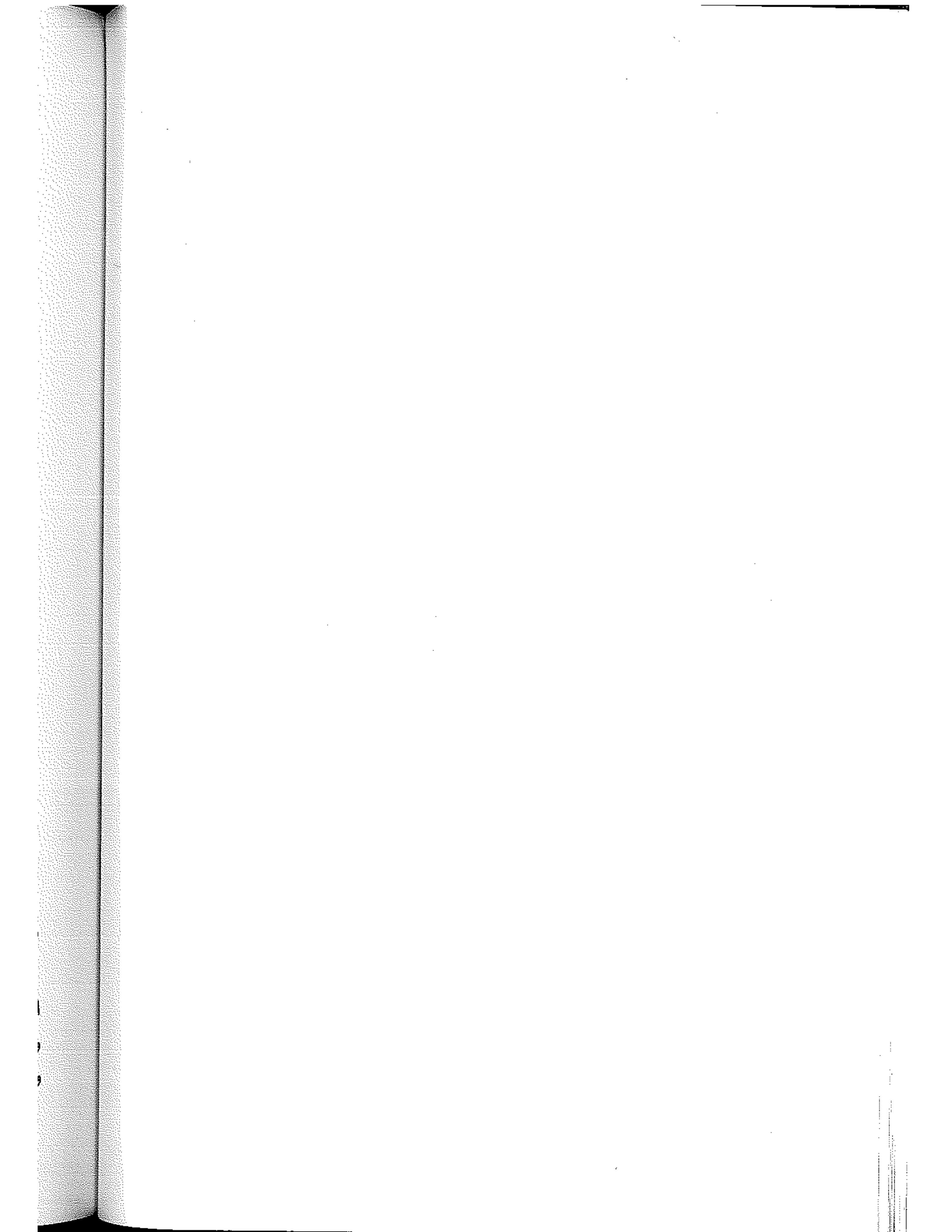
الباب الثالث

الادارة: نظام متكامل

مقدمة:

إن النظرة الشمولية للادارة قد فرضت تحديات على نطاق واسع في عالم اليوم، حيث منظمات الاعمال خاصة في النظم الاقتصادية المتطورة قد وصلت إلى مراحل متقدمة من النمو والقوة والنفوذ على مستوى الاقتصاد القومي، وبالتالي أصبحت تشكل الركيزة الحقيقية لرأسمال تلك الدول. استدعت هذه التحديات إعادة النظر في مفهوم الادارة وأبعادها الشاملة مدركين أجزاءها المتكاملة وكيفية تفاعلها لتشكل في إطار المنظمة نظاماً متكاملاً، وأن ننظر إلى مدير اليوم هذا المزيج من المكونات الذي يشكل محوراً أساسياً في بناء وتصميم هذا النظام، تجعلنا نسلط الضوء على حتمية مفادها أن القادة هم في الأساس بناة المنظمات وسبباً مباشراً في نموها.

ويهمنا في هذا الاطار أن نتقدم خطوة تسمح للقارئ المهتم في مجال ما أن يحيط بالفكر الكامل للادارة فالتخصص شيء يعني Specialist أي أن الفكر قد اتجه لميدان متخصص من العلم والمعرفة، أما التخصص والانفتاح على العلوم الأخرى فهذا يعني Generalist أي أن الفكر قد إتجه نحو التخصص والانفتاح على العلوم الأخرى وهذا برأينا البداية للانطلاق نحو الرؤية الصحيحة للمفهوم الشامل للادارة.



الفصل الأول

الادارة نظام متكامل

قبل توضيح المكونات الاساسية للادارة كنظام لا بد من تحديد قوة الدفع التي تستند عليها الادارة في ممارستها للوظائف الادارية، وقوة الدفع هذه تتمحور حول:

1 ـ المهارات الأساسية للادارة.

2 ـ المسؤوليات الأساسية.

3 ـ الفلسفة الحقيقية للادارة.

1 ـ المهارات الأساسية للادارة:

مع اختلاف وتنوع هذه المهارات في المستويات الادارية إلا أنها تمكن المنظمة من التعاطي مع كافة المواقف الداخلية والخارجية بالفاعلية المطلوبة، وتتنوع هذه المهارات على النحو التالي:

1 ـ المهارات الفنية: وهي المهارات التي تمكن الادارة من استخدام كافة الاساليب والأ ات العلمية المتاحة في مواجهة المواقف أياً كان طبيعتها.

2 ـ المهارات الانسانية: وهي المهارات التي تمكن الادارة من التعامل مع كافة أفراد التنظيم باعتبارهم بشر، بالطريقة التي ترفع من روحهم المعنوية وتزيد من انتمائهم لوظائفهم بشكل عام وللمنظمة بشكل خاص.

3 ـ المهارات الفكرية: وهي المهارات التي تمكن الادارة من رؤية لمنظمة رؤية شاملة، ورؤية ديناميكية العلاقات بين المنظمة والدولة كنظام أكبر وأشمل تستند على منطق المنفعة المتبادلة والتأثير المتبادل والاقتناع بأن بقاءها ونموها يتوقف على هذا المنطق.

2 ـ المسؤوليات الأساسية :

تتحد المسؤوليات الأساسية للادارة في الميادين التالية :

1 ـ مسؤولية إدارة الجهود الجماعية للتنظيم وتوجيهها نحو تحقيق هيكل أهداف المنظمة.

2 ـ المسؤولية الاقتصادية نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والانسانية خاصة في حالات الندرة.

3 ـ المسؤولية الاجتماعية نحو تحقيق الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية لأفراد التنظيم، كما وأيضاً إشباع رغبات جمهور المنظمة في ظل التغير المستمر في ميوله واتجاهاته.

3 ـ فلسفة الادارة :

ذكرنا في مجال سابق أن وجود نظرية للادارة لم يكتمل معالمها بعد بالرغم من البداية المبكرة لدراستها ابتداء من تايلور حتى آخر المدارس الحديثة، ويرجع عدم اكتمال بناء النظرية في رأينا لعدة اعتبارات شكلت في مجموعها تناقضات ساهمت في هذا التأخير ومن أهم هذه الاعتبارات :

1 ـ اختلاف التفسير لمجموعة المبادئ التي توصلت إلى صياغتها كل مدرسة.

2 ـ اختلاف وتعدد الفروض التي تبنتها كل نظرية عن النظرية اللاحقة لها.

3 ـ لم تشكل نتائج كل نظرية أو مدرسة مدخلاً تبدأ به المدارس اللاحقة.

كل هذه الاعتبارات قد ساهمت إلى حد كبير للاسترشاد فقط بالنتائج وفقاً لمقتضيات المواقف التي تواجهها الادارة على مستوى الوظائف الادارية، وكان هذا سبباً لتختار أية إدارة ما يتناسب لها من هذه المدرسة أو تلك ما تعتقد أنه يشكل نموذجاً للعمل أو منطقاً منظماً للتفكير في المواقف الادارية المختلفة.

إن إستخدام نتائج تلك المدارس لا يعبر عن فلسفة ما للادارة، إنما ما

تخفيه كافة القرارات من أبعاد وأهداف هي التعبير الحقيقي عن فلسفة ما للادارة، وفي هذا الخصوص على الادارة أن تتخذ كافة الوسائل لتوضيح فلسفتها من أي إجراء تقوم به وعلى أي مستوى كان لكافة أفراد التنظيم، وعلى أن تحترم مبادئ الفلسفة وذلك باعلانها وان تكون مقرونة بسلوكها.

إن المشاركة بالقرارات التخطيطية بداية من تحديد للاهداف والاعلان عنها واعتبار أن أهداف كافة أفراد التنظيم هي جزء لا يتجزأ من هذه الأهداف، فالفلسفة الادارية في هذا الاطار هي أسلوب المشاركة، الوضوح، الاعلان وأخيراً أن أهداف الجزء هي ضمن أهداف الكل.

إن التنظيم أيضاً ليس فلسفة يقوم على تطبيق المبادئ التنظيمية عن دور كل فرد، ودور كل وظيفة أياً كان مستواها التنظيمي وبوضوح كامل هو تعبير عن فلسفة الادارة في استخدام أو تطبيق تلك المبادئ والقواعد في بناء الهيكل التنظيمي.

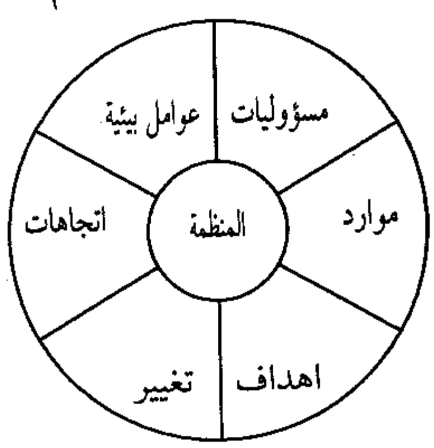
إذاً الفلسفة الادارية في ظل غياب نظرية متكاملة للادارة لتعبير واضح عن هوية المنظمة وسلوك مدرائها في ممارسة الوظائف الادارية.

1 ـ مدخلات الادارة كنظام:

تمثل المنظمة بمكوناتها الأساسية قبل ممارسة العملية الادارية مدخلات النظام ويمكن توضيح ذلك على الشكل التالي:

شكل رقم (28)

مدخلات الادارة كنظام



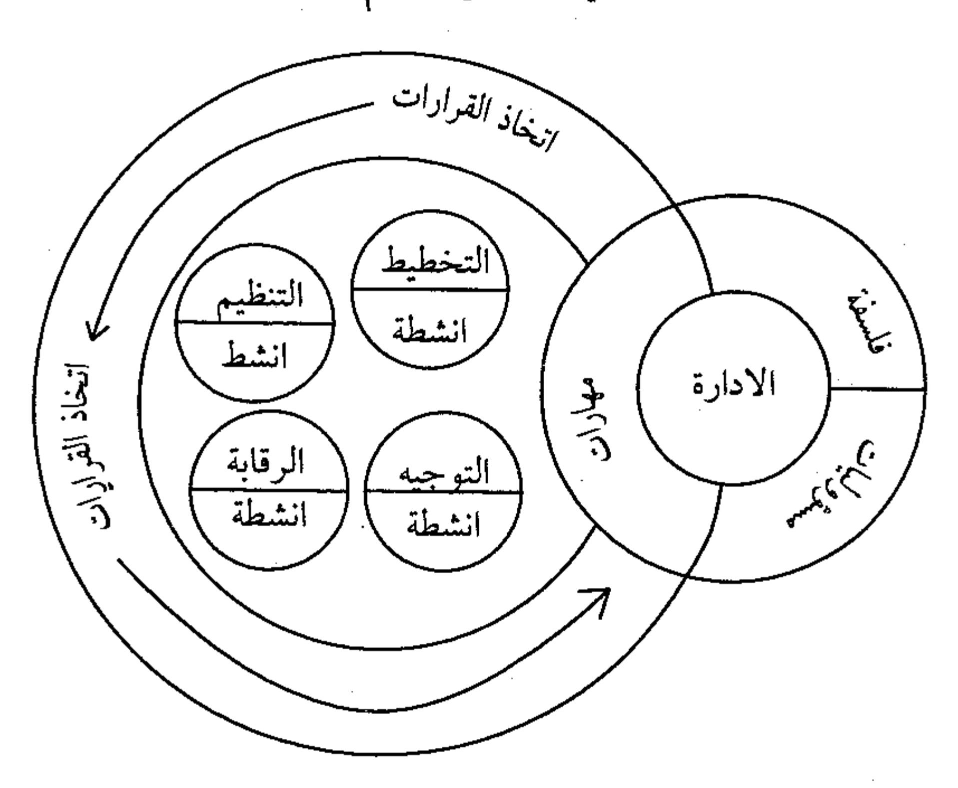
2 ـ عمليات الادارة كنظام:

وتمثل قوة الدفع الأساسية التي تستند عليها المنظمة وذلك من أنشطة متخصصة ووظائف إدارية واتخاذ قرارات.

هذا ويوضح الشكل التالي عمليات الادارة كنظام.

شكل رقم (29)

عمليات الادارة كنظام

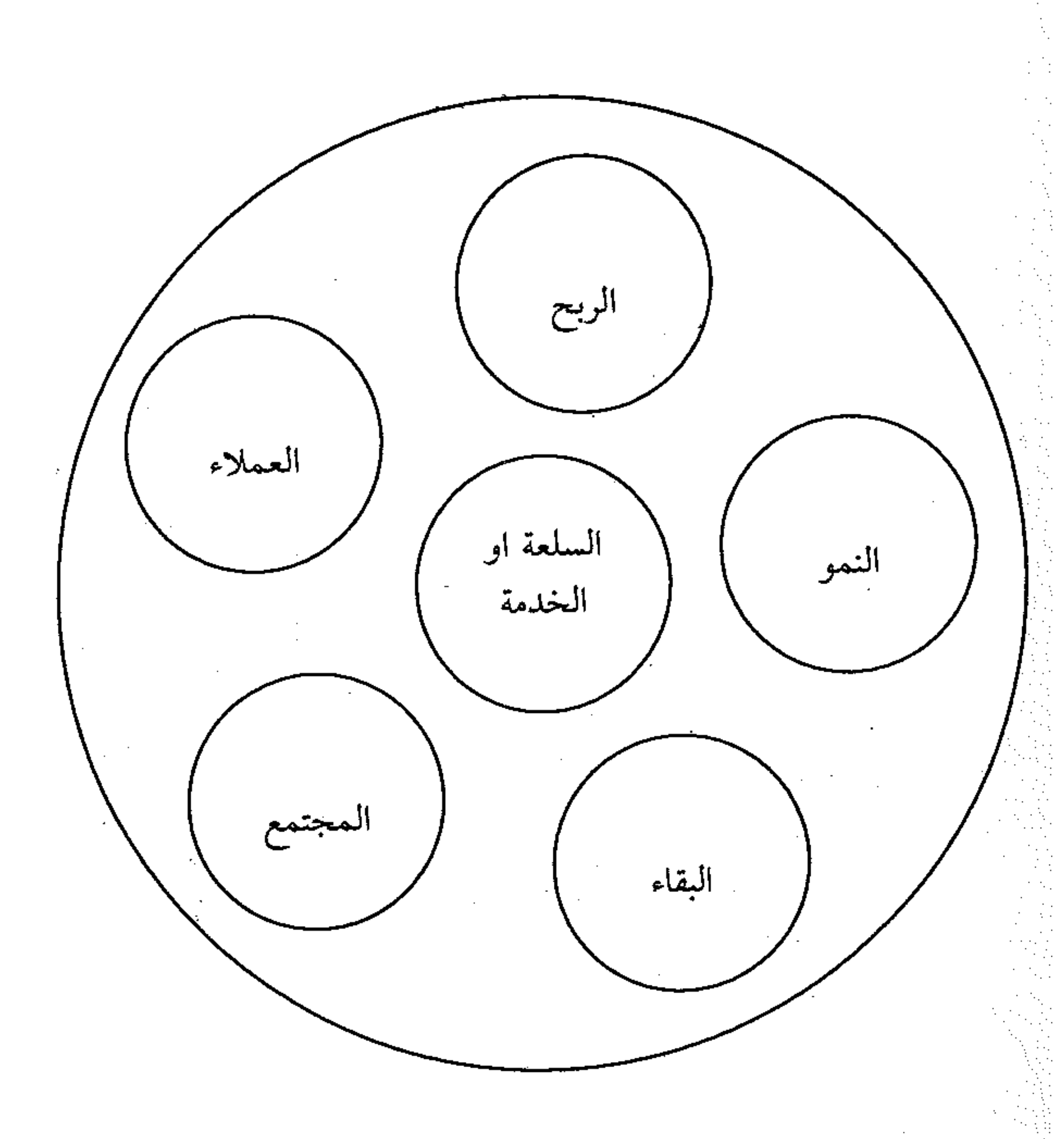


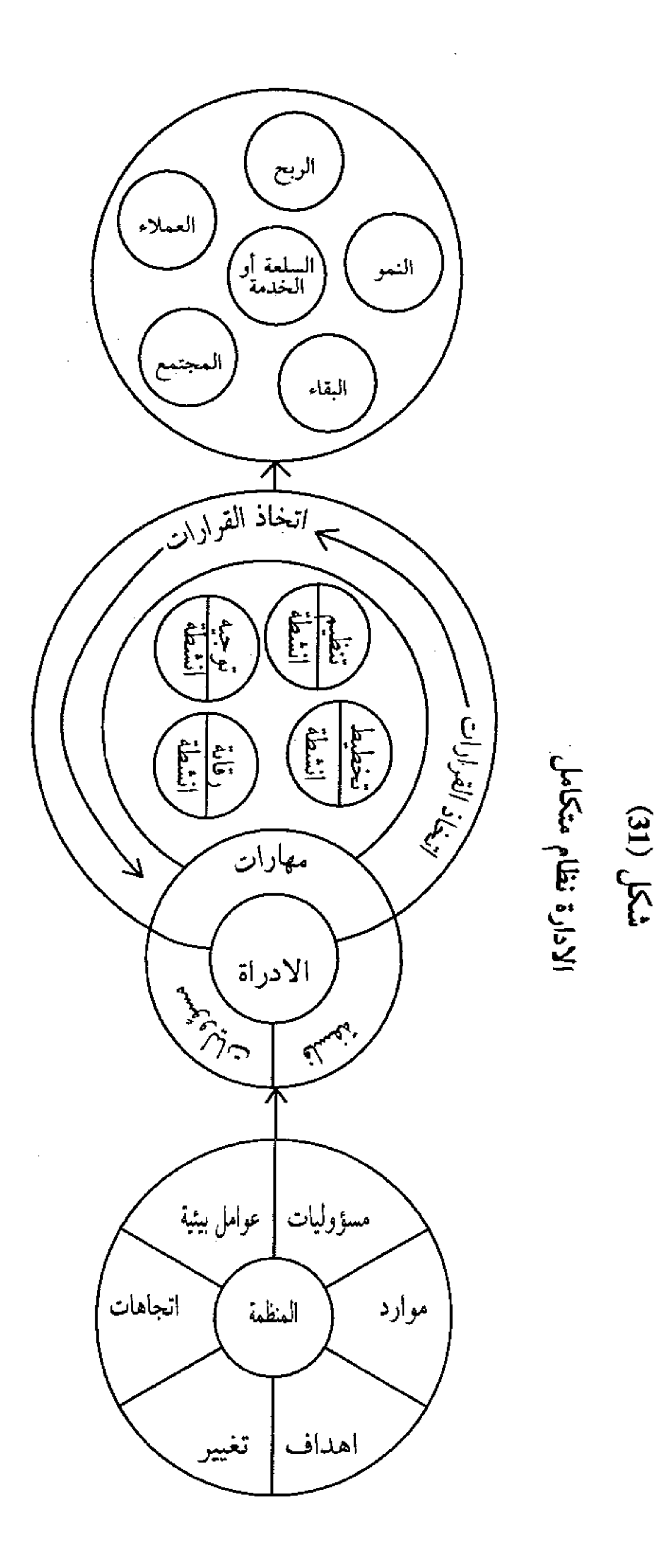
3 ـ مخرجات الادارة كنظام:

وهي الأهداف والأغراض التي تسعى الادارة إلى تحقيقها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة وهي على الشكل التالي:

شكل رقم (30)

مخرجات الادارة كنظام





شكل (31)
الادارة نظام متكامل

الفصل الثاني

وظائف الادارة نظام متكامل

ماذا نجد لو دخلنا رأس المدير؟ نجد أعضاء كثيرة ولكن ما يهمنا هو ما يسمى بالعقل، أي العقل المفكر للمدير الذي من خلاله يتم تحريك كافة أعضاء الجسم بطريقة منظمة ومنتظمة من خلال نظام دقيق وهادف.

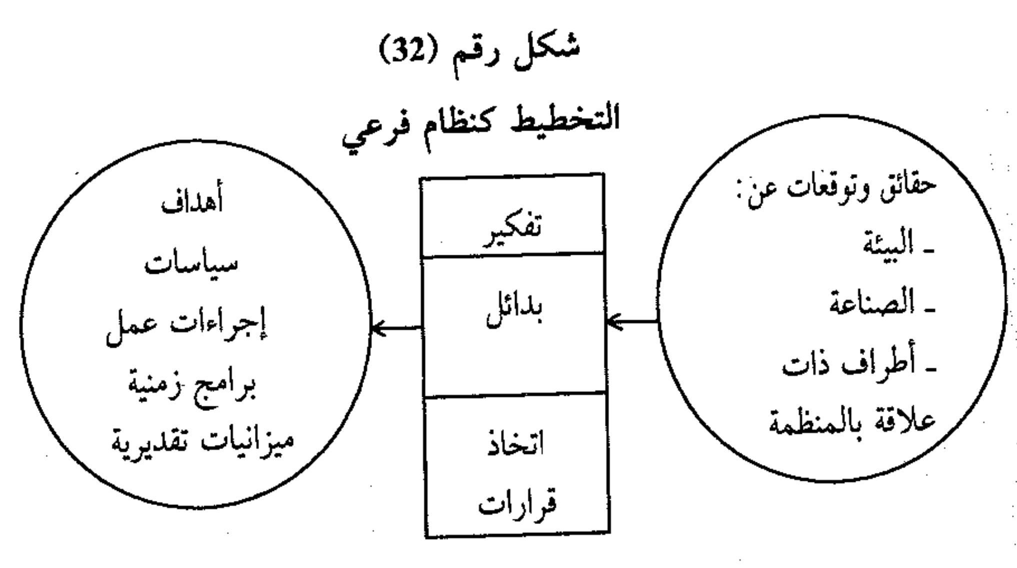
ولكن بماذا يفكر المدير؟ إنه يفكر بالوظائف الأساسية للادارة وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ويمكن تعريف هذه الوظائف بالاطار العام لنظام الادارة، مع العلم بأن كل وظيفة ضمن هذا الاطار تشكل نظاماً فرعياً يعمل بانتظام مع النظم الفرعية للوظائف الأخرى.

1 ـ وظيفة التخطيط كنظام فرعي:

تقوم هذه الوظيفة كنظام فرعي على اتخاذ كافة القرارات المستندة على حقائق الماضي وتوقعات المستقبل لتحديد الاهداف، السياسات، الاجراءات والبرامج الزمنية الضرورية لتحقيق الاهداف.

شكل رقم (32)

التخطيط كنظام فرعي

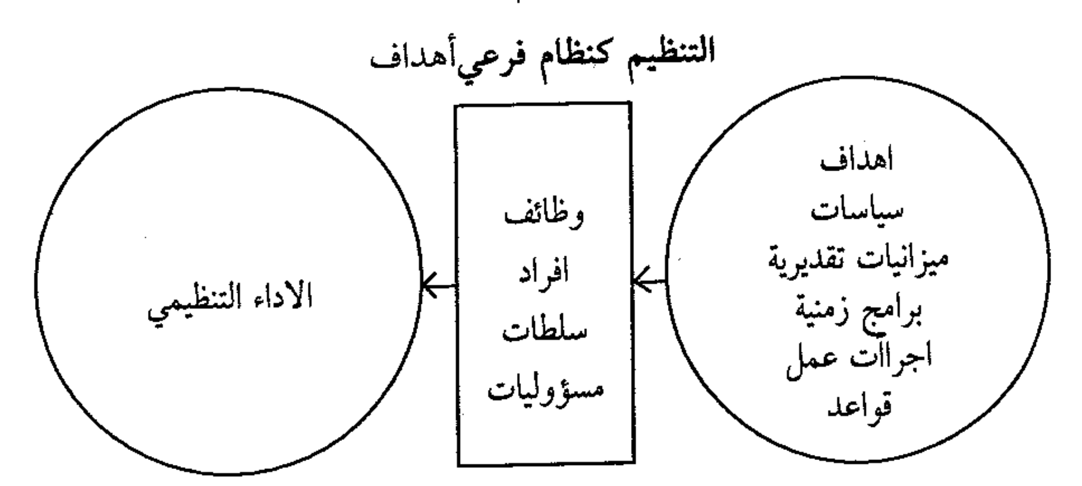


2 ـ وظيفة التنظيم كنظام فرعي:

تشكل هذه الوظيفة الترابط اللازم والمطلوب بين مجموعة الأنظمة الفرعية لأنها تستند على توفير نظام فرعي يحدد التناسق بين الافراد والموارد من جهة، تحديد أوجه النشاط، تحديد الوحدات الادارية وتحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة لها بشكل يسمح بتحقيق أهداف المنظمة.

شكل رقم (33)

التنظيم كنظام فرعيأهداف

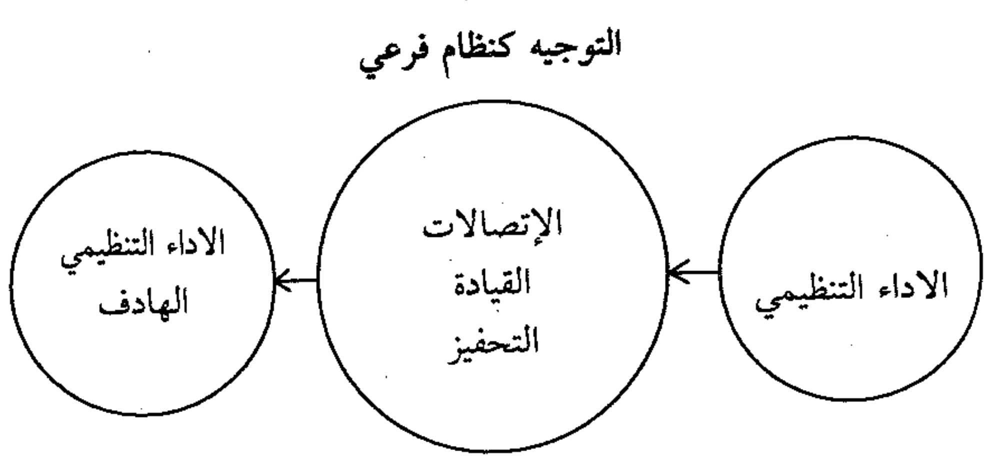


3 ـ وظيفة التوجيه كنظام فرعي:

تختص هذه الوظيفة بتوجيه الجهود الجماعية في مسار محدد عن طريق إصدار الأوامر والتوجيهات من مراكز اتخاذ القرارات، وذلك لضمان كفاءة وفاعلية الاداء التنظيمي في تحقيق الاهداف.

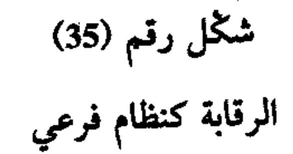
شكل رقم (34)

التوجيه كنظام فرعي



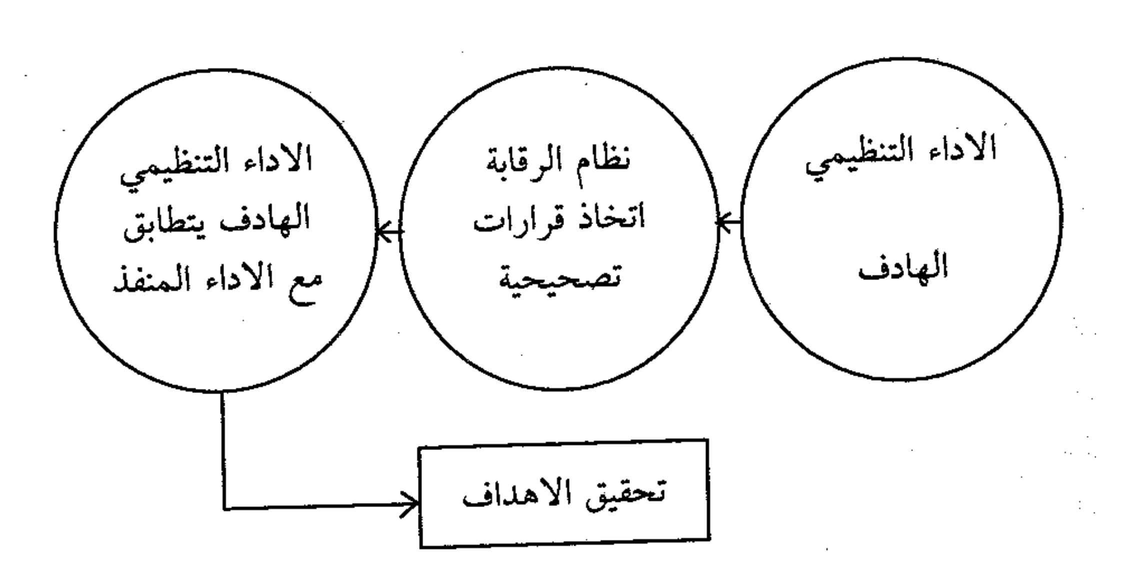
وظيفة الرقابة كنظام فرعي:

تتولى هذه الوظيفة التأكد من أداء كافة الانظمة الفرعية وتطابقها مع النظام الفرعي لوظيفة التخطيط، وبالتالي فهي المقياس الحقيقي لأداء الأنظمة الفرعية وضمان مسارها باتجاه الاداء التنظيمي الهادف الذي يكفل تحقيق الاهداف.



شكل رقم (35)

الرقابة كنظام فرعي



بالرغم من معالجة وظائف الادارة كأنظمة فرعية إلا أن كل منها يشكل نظاماً أساسياً متكاملاً بحيث يجب النظر إلى هذه الأنظمة من منطق التداخل والتشابك فيما بينها، وهي لا تتم وفقاً لترتيب زمني محدد، وان الكفاءة في تصميم النظام الفرعي سيحدد كفاءة تصميم النظام الفرعي التالي وهكذا. . . وان التنسيق بين الأنظمة الفرعية عملية ضرورية لتأكيد أداء هذه الأنظمة في إطار النظام الكلي للادارة في هذه الحالة.

م
ل

و
ال
فا
(ا
1
2
3
4
5
أ.
1

2

إختبار للمعلومات

أولاً ـ تقييم العملية الادارية

إن تقييم العملية الادارية هدف استراتيجي تنظيمي تلجأ إليه المنظمات ن وقت لآخر بغرض الوقوف على نقاط القوة فيها لتعزيزها، ونقاط الضعف ـراستها وتحليلها وإجراء التحسينات المناسبة لتفعيل العمل الاداري.

إن الأسئلة الواردة لتقييم العملية الادارية إنما تغطي كافة المبادئ القواعد والأصول الادارية التي يمكن استخدامها في العملية الادارية، ويكفي قارئ بعد الاجابة عليها استخلاص النتائج الايجابية أو السلبية للدلالة على اعلية أو عدم فاعلية العملية الادارية في منظمة ما. هذا وقد تم تقسيم الاسئلة المعايير) وفقاً لما يلي:

- وظيفة التخطيط.
- وظيفة التنظيم.
- وظيفة التوجيه.
- وظيفة الرقابة.
- اتخاذ القرارات.

ـ التخطيط

- التخطيط هي الوظيفة التي تلي في الممارسة العملية وظيفة التوجيه؟ نعم ☐ لا ☐
- يعتمد التخطيط على حقائق الظروف الحالة؟ نعم ☐ لا ☐

3 ـ يعتمد التخطيط على التبؤ بالمستقبل؟ نعم ☐ لا ☐

4 ـ التخطيط مرحلة فكرية تنتهي بإتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

5 ـ تعتمد المنظمات على التخطيط قصير الأجل؟ نعم ☐ لا ☐

6 ـ يراعي عند وضع الخطط موقعها، استقرارها ومرونتها؟ نعم ☐ لا ☐

7 ـ إن مبدأ المشاركة في التخطيط ضمان للتنفيذ الجيد؟ نعم☐ لا ☐

8 ـ يتأثر التخطيط بالبيئة الخارجية؟ نعم ☐ لا ☐

9 ـ إن التخطيط الجيد لا يستلزم الرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

10 ـ إن التخطيط والرقابة وظيفتان متلازمتان؟ نعم ☐ لا ☐

11 ـ إن خطط المنظمة غير قابلة للتغيير؟ نعم ☐ لا ☐

12 ـ الميزانيات التخطيطية أداة من أدوات التنبؤ؟ نعم ☐ لا ☐

13 ـ إن التنبؤ بالمستقبل عملية مستمرة؟ نعم ☐ لا ☐

14 ـ إن التبؤ بالمستقبل لا يحتاج إلى مهارات من نوع خاص؟ نعم ☐ لا ☐

15 ـ إن الركيزة الأساسية للتنبؤ كون الماضي امتداداً للمستقبل؟ نعم ☐ لا ☐

16 ـ تعكس الاهداف امكانيات المنظمة المادية والانسانية؟ نعم ☐ لا ☐

17 ـ يراعي في الاهداف تحديدها بدقة ووضوح؟ نعم ☐ لا ☐

18 ـ ينبغي أن تكون الاهداف مفهومة لأعضاء التنظيم؟ نعم ☐ لا ☐

19 ـ ان أهداف المنظمة وأهداف الافراد متلازمتان؟ نعم ☐ لا ☐

20 ـ تشكل أهداف الادارات الهدف النهائي للمنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

21 ـ ينبغي مراعاة مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف؟ نعم ☐ لا ☐

22 ـ الهدف هو بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ويمكن قياسها؟ نعم ☐ لا ☐

23 ـ يراعي في تحديد الهدف قابليته للتحقيق؟ نعم ☐ لا ☐

24 ـ ان تحقيق أهداف المنظمة والافراد يزيد من درجة الانتماء المتبادل بين الطرفين؟ نعم ☐ لا ☐

25 ـ ان الربح هو الهدف الأساسي للمنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

2 ـ يراعى عند تحديد الاهداف عنصر الثبات؟ نعم □ لا □

2 ـ تؤثر الأهداف على مكونات البيئة الخارجية؟ نعم □ لا □

2 ـ إن الأهداف هي المحرك الأساسي لنشأة المنظمات؟ نعم □ لا □

2 ـ إن السياسة هي نوع من أنواع الخطط؟ نعم □ لا □

3 ـ ترسم السياسات على ضوء أهداف المنظمة؟ نعم □ لا □

3 ـ ان السياسات هي فقط سياسات إدارية؟ نعم □ لا □

3 ـ لكل نشاط في المنظمة سياساته الخاصة؟ نعم □ لا □

3 ـ إن السياسات الادارية منفصلة عن السياسات العامة؟ نعم □ لا □

3 ـ إن قبول السياسات تتطلب المشاركة في وضعها؟ نعم □ لا □

3 ـ ان السياسة غير قابلة للتعديل؟ نعم □ لا □

3 ـ ترتبط السياسات ببعضها لتصب في تحقيق الأهداف؟ نعم □ لا □

3 ـ يراعي عند رسم السياسة فهمها ووضوحها للآخرين؟ نعم □ لا □

38 ـ إن الاجراءات هي وسيلة من وسائل التخطيط؟ نعم □ لا □

39 ـ لا ترتبط الاجراءات بالسياسات والاهداف؟ نعم □ لا □

40 ـ توضع الاجراءات لكافة المستويات التنظيمية؟ نعم □ لا □

41 ـ ينبغي ضرورة المشاركة في تحديد الاجراءات؟ نعم □ لا □

42 ـ يراعى عند وضع الاجراءات سهولتها وفهمها؟ نعم □ لا □

43 ـ البرامج هي نوع من أنواع التنظيم؟ نعم □ لا □

44 ـ توضع البرامج لعمليات محددة في المنظمة؟ نعم □ لا □

45 ـ تنبه البرامج المسؤول عن التنفيذ فقط؟ نعم □ لا □

46 ـ البرامج ترجمة للاجراءات والسياسات والاهداف؟ نعم □ لا □

47 ـ يراعى في البرامج قابليتها للتعديل؟ نعم □ لا □

ب ـ التنظيم

48 ـ يعكس التنظيم فلسفة المنظمة؟ نعم □ لا □

49 ـ يعكس التنظيم فلسفة الادارة؟ نعم ☐ لا ☐

50 ـ التخصص وتقسيم العمل أساس التنظيم؟ نعم ☐ لا ☐

51 ـ ان تحديد الوظائف يتطلب تجميع الأنشطة؟ نعم ☐ لا ☐

52 ـ لكل إدارة هدف محدد في التنظيم؟ نعم ☐ لا ☐

53 ـ التنسيق بين أهداف الادارات مسألة ضرورية؟ نعم ☐ لا ☐

54 ـ يراعي التنظيم مبدأ ملاءمة السلطة مع المسؤولية؟ نعم ☐ لا ☐

55 ـ التنظيم الجيد لا يأخذ بمبدأ نطاق الاشراف؟ نعم ☐ لا ☐

56 ـ يسمح التنظيم للفرد بأن يتلقى أوامره من أكثر من مدير؟ نعم ☐ لا ☐

57 ـ تعكس المستويات الادارية عملية تفويض السلطة؟ نعم ☐ لا ☐

58 ـ تقف حدود السلطة عند مستوى الادارة العليا؟ نعم ☐ لا ☐

59 ـ يرسم التنظيم شكل العلاقات الرسمية بين كافة الاطراف؟ نعم ☐ لا ☐

60 ـ يصمم الهيكل التنظيمي وفقاً للاشخاص؟ نعم ☐ لا ☐

61 ـ اختيار الافراد يعتمد على التوصيف الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

62 ـ يحدد التنظيم سلطات ومسؤوليات كل فرد؟ نعم ☐ لا ☐

63 ـ يمكن تطبيق تنظيم شركة ما على شركة أخرى؟ نعم ☐ لا ☐

64 ـ إن إعادة التنظيم هي إنعكاس للتغيير في الاهداف؟ نعم ☐ لا ☐

65 ـ إن إعادة التنظيم تهدف إلى زيادة فاعلية الاداء التنظيمي؟ نعم ☐ لا ☐

66 ـ يعكس التنظيم القدرة على تحقيق الأهداف؟ نعم ☐ لا ☐

67 ـ ينشأ التنظيم غير الرسمي نظراً لفشل التنظيم في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات؟ نعم ☐ لا ☐

68 ـ إن تضارب الأهداف من أسباب الخلاف بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟ نعم ☐ لا ☐

69 ـ يمكن للتنظيم الرسمي استيعاب التنظيم غير الرسمي؟ نعم ☐ لا ☐

70 ـ يعكس بناء الهيكل التنظيمي تحديات البيئة الخارجية؟ نعم ☐ لا ☐

71 ـ إن تعديل التنظيم بناء لتأثير البيئة الخارجية مسألة حتمية؟ نعم ☐ لا ☐

جـ ـ التوجيه

72 ـ التوجيه هي عملية إرشاد وترغيب الآخرين على تنفيذ الأعمال؟ نعم ☐ لا ☐

73 ـ يؤثر نظام الاتصالات في التنظيم على فاعلية الاداء التنظيمي؟ نعم ☐ لا ☐

74 ـ يعتمد الاتصال على إصدار الأوامر والتوجيهات؟ نعم ☐ لا ☐

75 ـ يعني الاتصال توصيل رسالة ما من شخص إلى آخر لإحداث تغيير ما؟ نعم ☐ لا ☐

76 ـ تتم الاتصالات من الادارة العليا إلى المستويات الأقل؟ نعم ☐ لا ☐

77 ـ يتم الاتصال مرة واحدة؟ نعم ☐ لا ☐

78 ـ يتضمن الاتصال ثلاثة عناصر: المرسل، الرسالة والمرسل إليه؟ نعم ☐ لا ☐

79 ـ ينبغي أن تتلاءم الرسالة مع قدرات المرسل؟ نعم ☐ لا ☐

80 ـ الاتصال الجيد هو اتصال باتجاه واحد؟ نعم ☐ لا ☐

81 ـ يتوقف نجاح عملية الاتصال مراعاتها لتسلسل السلطة؟ نعم ☐ لا ☐

82 ـ التنظيم هو محور قنوات الاتصال؟ نعم ☐ لا ☐

83 ـ ينبغي أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومفهومة؟ نعم ☐ لا ☐

84 ـ ان توافر صفات ما بمدير ما تجعل منه قائداً؟ نعم ☐ لا ☐

85 ـ ان كل مدير في المنظمة هو قائد؟ نعم ☐ لا ☐

86 ـ إن سر القيادة هي في طبيعة العلاقة بين فرد ومجموعة؟ نعم ☐ لا ☐

87 ـ إن التفاعل بين فرد وأعضاء الجماعة التي يمثلها مدخل للقيادة؟ نعم ☐ لا ☐

88 ـ إن تحقيق أهداف الجماعة هو سبب رئيسي لنشأة القائد؟ نعم ☐ لا ☐

د ـ الرقابة

89 ـ الوظيفة الرقابية هي أولى الوظائف ممارسة؟ نعم ☐ لا ☐

90 ـ مفهوم الرقابة هو تصيد الأخطاء؟ نعم ☐ لا ☐

91 ـ تتوقف فاعلية الرقابة على فاعلية التخطيط؟ نعم ☐ لا ☐

92 ـ الميزانيات التقديرية هي أدوات رقابية؟ نعم ☐ لا ☐

93 ـ الرقابة المسبقة هي أفضل أنواع الرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

94 ـ تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات أهم مراحل الرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

95 ـ يتطلب قياس الاداء تحديد معايير للانجاز؟ نعم ☐ لا ☐

96 ـ تغطي المعايير كافة أداء العمل؟ نعم ☐ لا ☐

97 ـ يسمح النظام الرقابي تجاوز أخطاء لا تؤثر على الهدف؟ نعم ☐ لا ☐

98 ـ تتوقف فاعلية الرقابة على توفير نظام للمعلومات؟ نعم ☐ لا ☐

99 ـ تتوقف فاعلية الرقابة على مدى فهم وقبول نظامها؟ نعم ☐ لا ☐

100 ـ مراعاة الجانب الانساني أمراً مهماً في نظام الرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

101 ـ تساعد الرقابة على اكتشاف خلل ما في الخطة؟ نعم ☐ لا ☐

102 ـ الرقابة هي التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها؟ نعم ☐ لا ☐

103 ـ يجب مراعاة الجانب الاقتصادي عند تصميم نظام للرقابة؟ نعم ☐ لا ☐

104 ـ تعتبر الرقابة أحد المداخل لتعديل الخطة؟ نعم ☐ لا ☐

هـ ـ اتخاذ القرارات

105 ـ إن اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الادارية؟ نعم ☐ لا ☐

106 ـ إن المشاركة في اتخاذ القرارات ضمان جودة تنفيذها؟ نعم ☐ لا ☐

107 ـ تبدأ عملية اتخاذ القرارات فور ممارسة الوظيفة التخطيطية؟ نعم ☐ لا ☐

108 ـ ان محور عملية اتخاذ القرارات هو وجود بديل واحد؟ نعم ☐ لا ☐

109 ـ إن إتخاذ القرارات هي مسألة فكرية؟ نعم ☐ لا ☐

110 ـ تستند عملية اتخاذ القرارات على التنبؤ بالمستقبل؟ نعم ☐ لا ☐

111 ـ إن عدم القدرة على تحديد البدائل يعيق إتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

112 ـ إن ملاءمة القرار مع أهداف المنظمة مسألة ضرورية؟ نعم ☐ لا ☐

113 ـ لا بد من مراعاة الموارد قبل إتخاذ قرار ما؟ نعم ☐ لا ☐

114 ـ القرارات التكتيكية ترتبط بالقرارات الاستراتيجية؟ نعم ☐ لا ☐

115 ـ تقتصر عملية اتخاذ القرارات على مستوى الادارة العليا؟ نعم ☐ لا ☐

116 ـ تحد البيئة الخارجية للمنظمة من حرية اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

117 ـ القرار الاداري هو حل لموقف وتكلفة اقتصادية؟ نعم ☐ لا ☐

118 ـ ان أهم القرارات هي القرارات الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐

119 ـ القرارات الجماعية مدخل لرفع الروح المعنوية؟ نعم ☐ لا ☐

ثانياً ـ سلوك القائد وسلوك المدير

1 ـ القائد هو الذي يأمر الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐

2 ـ القائد يستخدم دائماً كلمة أنا؟ نعم ☐ لا ☐

3 ـ السلطة هي مصدر قوة القائد؟ نعم ☐ لا ☐

4 ـ يعتمد المدير على الثقة في التعامل؟ نعم ☐ لا ☐

5 ـ النصح والتفاهم والتطوير من مقومات المدير؟ نعم ☐ لا ☐

6 ـ يستخدم المدير في حديثه صيغة نحن وأنتم؟ نعم ☐ لا ☐

7 ـ القائد هو الذي يشارك ويستشير؟ نعم ☐ لا ☐

8 ـ لدى المدير المعرفة الكاملة لكل الاجابات؟ نعم ☐ لا ☐

9 ـ يستخدم القائد أسلوب التخويف؟ نعم ☐ لا ☐

10 ـ يستخدم المدير أسلوب الطمأنينة؟ نعم ☐ لا ☐

11 ـ يحدد القائد المسؤول عن الخطأ ويطبق اللوائح؟ نعم ☐ لا ☐

12 ـ من أولويات القائد العمل الفردي؟ نعم ☐ لا ☐

13 ـ من أولويات المدير العمل الجماعي؟ نعم ☐ لا ☐

14 ـ يستمد القائد تأثيره من السلطة الرسمية؟ نعم ☐ لا ☐

15 ـ يستمد المدير تأثيره من الجماعة؟ نعم ☐ لا ☐

ثالثاً ـ استقصاء دافع البشر

كل واحدة من العبارات التالية لها سبع استجابات مختلفة تتراوح بين:

الاستجابة: موافق تماماً موافق موافق قليلاً لا أدري
الدرجة: + 3 + 2 + 1 صفر
الاستجابة: معارض تماماً معارض معارض قليلاً
الدرجة: − 3 − 2 − 1

يرجى وضع علامة ✓ أمام كل عبارة تتوافق مع استجابتك أو رأيك:

العبارة	موافق تماماً + 3	موافق + 2	موافق قليلاً + 1	لا أدري صفر	معارض تماماً − 3	معارض − 2	معارض قليلاً − 1
1 ـ يجب منح زيادات في الأجور للذين يؤدون أعمالهم جيداً؟							
2 ـ الصياغة الجيدة لوصف الوظيفة تساعد الفرد على فهم وظيفته؟							
3 ـ يحتاج الافراد إلى تذكيرهم بأن استمرارهم في العمل مرهون بتقدم الشركة؟							
4 ـ يجب على المدير أن يعطي اهتماماً كافياً لظروف العمل؟							
5 ـ يجب على المدير أن يبذل جهداً في تنمية مناخ العمل مع مرؤوسيه؟							

العبارة	موافق تماماً +3	موافق +2	موافق قليلاً +1	لا أدري صفر	معارض تماماً -3	معارض -2	معارض قليلاً -1
6 - الانجاز غير العادي يعني الكثير بالنسبة للمرؤوسين ويجب الاعتراف به؟							
7 - المدير غير المبالي يؤذي مشاعر مرؤوسيه؟							
8 - يرغب العاملون معرفة أن مهاراتهم مستخدمة بشكل جيد؟							
9 - يمثل نظام المكافأة اعتباراً هاماً للاحتفاظ بالعمل؟							
10 - كل الوظائف يمكن جعلها مشجعة ومثيرة لاهتمام الأفراد؟							
11 - أغلب الأفراد يودون إعطاء الأفضل في أعمالهم؟							
12 - يمكن للادارة الاهتمام بالافراد بتوفير المناسبات الاجتماعية؟							
13 - الشعور بالفخر والاعتزاز يمثل مكافأة هامة لمن يعمل؟							
14 - يريد الافراد معرفة أنهم الأفضل في تأدية وظائفهم؟							
15 - ان العلاقات غير الرسمية لها أهمية كبيرة للافراد؟							
16 - الحافز المادي يؤدي إلى جودة اداء الأفراد؟							
17 - شعور الأفراد بجهدهم أمام الادارة مهم لهم؟							
18 - يفضل الافراد إتخاذ القرارات بأقل قدر من الاشراف عليهم؟							
19 - استقرار الوظيفة له أهمية كبيرة لدى الأفراد؟							
20 - ان جودة الادوات التي يستخدمها الافراد لها أهمية لديهم؟							

يرجى نقل الارقام المقابلة لاستجابتك كل في مكانه في الجداول
مسة التالية مع الاحتفاظ بالاشارات (+) (-) ثم استخرج الحاصل الجبري
جدول.

الحاجات الاساسية	
رقم العبارة	الدرجة
1	
4	
16	
20	
المجموع	

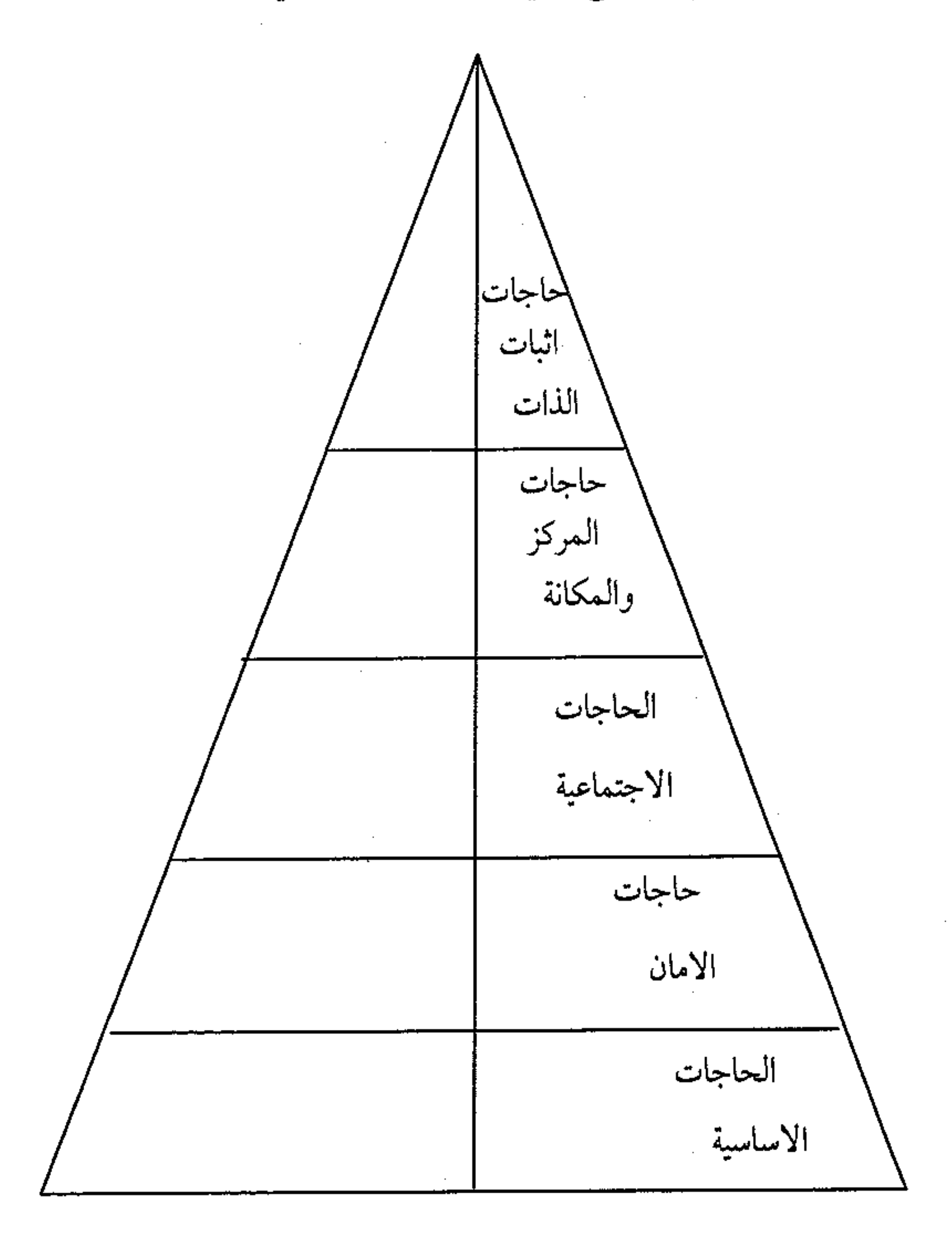
حاجات الأمان	
رقم العبارة	الدرجة
2	
3	
9	
19	
المجموع	

الحاجات الإجتماعية	
رقم العبارة	الدرجة
5	
7	
12	
15	
المجموع	

المركز والمكانة	
رقم العبارة	الدرجة
10	
11	
13	
18	
المجموع	

حاجات اثبات الذات	
رقم العبارة	الدرجة
10	
11	
13	
18	
المجموع	

إنقل مجموع الجداول الخمسة إلى هرم الحاجات الانسانية بحيث يوضع الرقم الموجب الأكبر في قاعدة الهرم ثم تتدرج بالأرقام الأقل في اتجاه القمة. يمكنك التعرف على هرم الدوافع التي تحرك سلوكك في العمل.



الفهرس

1996 / 1 / 541